GETIDOS GETTING THINGS DONE SUSTAINABLY

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP STATUS QUO 2009

(Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung

VERANSTALTER UND HERAUSGEBER

Marianne Henkel, Jana Gebauer, Justus Lodemann, Franziska Mohaupt, Lena Partzsch, Eva Wascher, Rafael Ziegler

TAGUNGSBAND • HUB BERLIN • 16.–17. JULI 2009

Social Entrepreneurship – Status Quo 2009

(Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung

HUB Berlin, 16.-17. Juli 2009

Tagungsband

VERANSTALTER UND HERAUSGEBER:
Marianne Henkel, Jana Gebauer, Justus Lodemann,
Franziska Mohaupt, Lena Partzsch, Eva Wascher,
Rafael Ziegler

Greifswald und Berlin, 2009

ZITATIONSHINWEIS:
Marianne Henkel, Jana Gebauer, Justus Lodemann, Franziska Mohaupt, Lena Partzsch, Eva Wascher, Rafael Ziegler (Hrsg.), Social Entrepreneurship – Status Quo 2009 (Selbst)Bild, Wirkung und Zukunftsverantwortung: Tagungsband. Berlin HUB, 16. und 17. Juni 2009.

Sozial-ökologische Forschungsgruppe GETIDOS

Ernst-Moritz-Arndt Universität Greifswald
Soldmannstraße 23, 17487 Greifswald
Telefon: +49-(0)3834 - 86 4690
E-Mail: getidos@uni-greifswald.de
www.getidos.net

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH (gemeinnützig)
Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin
Telefon: +49-(0)30 - 884 59 4-0
Fax: +49-(0)30 - 882 54 39
E-Mail: mailbox@ioew.de
www.ioew.de

VERLAG:
Geozon Science Media
Postfach 3245
D-17462 Greifswald
Tel. 03834-80 14 80
info@geozon.net
www.geozon.net

LEKTORAT:
Dr. Mechthilde Vahsen

GESTALTUNG:
Eva Wascher, GETIDOS

TITELBILD:
Justus Lodemann, GETIDOS

PRINT:
ISBN 978-3-941971-02-8

ONLINE:
Download unter: www.geozon.net und www.getidos.net

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Gedruckt auf 100% Recycling-Papier, ausgezeichnet mit dem Blauen Umweltengel

LIZENZ:

(Quelle: http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/de/)

Veröffentlicht unter Creative Commons-Lizenz „Namensnennung - Keine Bearbeitung“.

Vorwort

Liebe LeserInnen,

Social Entrepreneurship ist ein Phänomen, das zurzeit viel Aufmerksamkeit erfährt. Es gibt eine noch junge Forschung zu dem Thema, vor allem im angelsächsischen Raum, und seit Längerem eine Reihe von Unterstützerorganisationen wie Ashoka, die Skoll Foundation und die Schwab-Stiftung. Die Tagung „Social Entrepreneurship: Status Quo 2009“ brachte ForscherInnen und PraktikerInnen an einem Ort zusammen, an dem Social Entrepreneurship gelebt und an dem danach gearbeitet wird: dem Berliner HUB, der zur self eG gehört. Veranstaltet wurde die Konferenz in enger und unverzichtbarer Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen der self eG und der berlin open space cooperative. Sie war gleichzeitig ein Auftakt für das im Mai begonnene sozial-ökologische Forschungsvorhaben GETIDOS – Getting Things Done Sustainably, das den Beitrag von Social Entrepreneurship zu einer nachhaltigen Wasserver- und entsorgung untersucht.

Getting Things Done Sustainably, das ist eine Unternehmer-Maxime mit einem nicht ganz unwichtigen Adjektiv. Etwas nachhaltig tun? Unternehmen und Nachhaltigkeit? Wenn man an die verschiedenen Ursachen der derzeitigen Wirtschafts- und Finanzkrise denkt, ist die Verbindung nicht augenfällig. Social Entrepreneurs jedoch werden – umso mehr vielleicht – hohe Erwartungen entgegengebracht, sind doch ihre Ziele gesellschaftlich unglaublich wichtig, wie zum Beispiel die Verminderung menschlich verursachten Klimawandels. Zudem sind Social Entrepreneurs als Persönlichkeiten Aufmerksamkeitsmagnete in der Öffentlichkeit. Wo die Hoffnungen groß sind, ist auch die Gefahr der Enttäuschung unvermeidbar. Noch ist die Datenlage zu Möglichkeiten und Wirkungen von Social Entrepreneurship dünn, sind die Ungewissheiten beträchtlich und die Hindernisse vielfältig.

Uns ging es daher darum, zu einer Bestandsaufnahme von Social Entrepreneurship im deutschsprachigen Raum einzuladen. Diese Bestandsaufnahme nimmt die Ziele, die mit Initiativen des Social Entrepreneurships verbunden sind, wenn auch mit kritischem Blick, ernst und möchte sie fördern. Daraus resultierte der hybride, Theorie und Praxis verbindende Charakter der Veranstaltung, die Verbindung von Impulsreferaten und Paneldiskussionen mit einer Open-Space-Konferenz. Der Name des Tagungsortes war auch Programm: „Self“ im Sinne von „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, oder, wie über dem Portal zu den Elisabethen-Höfen steht, in denen die Räume des self liegen: „Die Stunde ruft – nutze die Zeit“. In der Philosophie, insbesondere der Berliner Romantik, spielt das „Selbst“ eine bedeutende Rolle. Wir sind keine passiven EmpfängerInnen von „Informationen“ aus unserer Umwelt – im Gegenteil, die Informationen aus der Umwelt sind für uns „Möglichkeiten“, unser Selbst- und Weltverständnis wie auch die Welt um uns zu gestalten. In der Philosophie ist daher zwar nicht von un-

ternehmerischer „Innovation“, aber doch vom „schöpferischen Ich“ die Rede, dem die Welt eine Quelle von Möglichkeiten ist, nicht reine „Notwendigkeit“.

Einem schöpferischen „self“ erscheint die Welt also nicht als vorgegeben, mit unverrückbarer Arbeitsteilung, Mechanismen und Hierarchien. So hatten auch die TeilnehmerInnen der Tagung einen sehr unterschiedlichen Hintergrund: StudentInnen, Social Entrepreneurs, ForscherInnen, Stiftungs- und UnternehmensvertreterInnen. Sie zusammenzubringen war ein Experiment und, wie das Interesse und die Rückmeldungen im Nachgang zeigten, ein gelungenes und wiederholenswertes. Der vorliegende Tagungsband will die vielfältigen Impulse der Vorträge und Panels und des Open Space dokumentieren, aber auch Möglichkeiten aufzeigen, anzuknüpfen und selbst aktiv zu werden. Diese Möglichkeiten sind den letzten Seiten der Open-Space-Dokumentation zu entnehmen, wo die neu gebildeten Projektgruppen vorgestellt werden.

An dieser Stelle sei den ReferentInnen für ihre vorab gesendeten Diskussionsbeiträge und Vorschläge herzlich gedankt, und den TeilnehmerInnen für ihr Kommen und die eingebrachten Erfahrungen, Ideen und Fragen. Und natürlich geht unser herzlicher Dank für Ideen und Tatkraft vor und während der Tagung an die MitarbeiterInnen des HUB, vor allem an Wiebke Koch, Jutta Weimar, Manja Rauhut und Anette Biehl, für die intensive Vorbereitung der Tagung und die Moderation von WorldCafé und Open Space. Dank nicht zuletzt auch dem Forschungsschwerpunkt „Sozial-ökologische Forschung“ (SÖF) des BMBF, dessen Finanzierung diese Tagung und unser Forschungsvorhaben ermöglicht hat.

Marianne Henkel, Jana Gebauer, Justus Lodemann, Franziska Mohaupt, Lena Partzsch, Eva Wascher und Rafael Ziegler

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung der Paneldiskussionen **7**
Panel Governance 7
Panel Typen 9
Panel Impact 11
Panel Bildung 13

Diskussionspapiere Panel Governance **15**
Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher
Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms
Stefan Hielscher und Markus Beckmann 16
Social Entrepreneurship und politische Koordinierung
Corinna Vosse 35
Social Entrepreneurship und Raumentwicklung
Karsten Balgar und Petra Jähnke 43
Warum ist der Begriff „Social Entrepreneurship“ in den vergangenen Monaten
so wichtig geworden? Was steckt hinter dem Begriff – ist „Social Entrepreneurship“ wirklich neu?
Was bedeutet diese Bewegung für bestehende Wirtschafts- und Politiksysteme?
Evelin Rosenfeld 52

Diskussionspapiere Panel Typen **60**
ECO-WISEs – Work Integration Social Eco-Enterprises
Maria Anastasiadis und Andrea Mayr 61
Zur ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship
Christian Lautermann 70
„Social Entrepreneurs“ – Fakt oder Fiktion? Eine kritische Untersuchung
Thomas Martin Fojcik und Giordano Koch 78
Selbst-Bilder von Social Entrepreneurs – Innenansichten eines Phänomens
Markus Strauch 99
Social Entrepreneurship, Erfolg und Misserfolg gehören dazu: Ein Praxisbericht
Interview mit Sina Schahram-Nia 107

Diskussionspapiere Panel Impact **110**
Wer bestimmt, wann Social Entrepreneurs erfolgreich sind?
Heather Cameron und Jasper Nicolaisen 111
Erfolgsnachweis bei Social Entrepreneurs – Status quo
Thomas Martin Fojcik 127
Ein Reporting-Standard für Social Entrepreneurs
Barbara Roder und Lena Lütjens 145
Wirkungsevaluation bei Social Entrepreneurs
Interview mit Dr. J. Hengstenberg 159
Wirkungsevaluation bei Social Entrepreneurs – Im Dunkeln sieht's sich besser?
Interview mit Klara Kletzka 163

Keynote-Vorträge **168**
Social Entrepreneurship-Forschung und Nachhaltigkeit
Vortrag von Johanna Mair, Universität Navarra 169
Grundlinien einer Theorie „starker" Nachhaltigkeit
Konrad Ott und Ralf Döring 170
Was in der Praxis funktioniert, kann in der Theorie nicht falsch sein
– Social Entrepreneurship heute
Vortrag von Felix Oldenburg, Ashoka Deutschland 197

Quo vadis? Forschen und Machen verbinden **200**
Überblick über die Open Space-Konferenz am 17. Juli 2009

Kurzbiografien **201**
Biografien der ReferentInnen und OrganisatorInnen

Zusammenfassung der Paneldiskussionen

Panel Governance

Das Panel zu Governance befasste sich mit dem Verhältnis von Social Entrepreneurs als politischen AkteurInnen zu Staat und Gesellschaft. Vier Impulsreferate verdeutlichten die Vielfalt der Fragestellungen: Markus Beckmann, Universität Halle-Wittenberg, stellte Ergebnisse einer gemeinsamen Forschungsarbeit mit Stefan Hielscher zu „Social Entrepreneurs und Ordnungspolitik“ vor. Dabei zeigte er das Potenzial von Social Entrepreneurs für institutionellen und wirtschaftlichen Wandel am Beispiel der Brauerei Neumarkter Lammsbräu auf und stellte fest, dass Social Entrepreneurs unter anderem durch Selbstverpflichtungen gesellschaftliche Dilemmata lösen und dadurch Win-win-Situationen schaffen. Unter dem Titel „Social Entrepreneurship und Raumentwicklung“ warfen Karsten Balgar und Petra Jähnke vom Leibniz Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung Erkner einen Blick auf das bisher wenig erforschte Wirken von Social Entrepreneurs in der
Landschafts- und Stadtplanung. Dabei wies er darauf hin, dass in diesem Sektor, der traditionell stark staatlich kontrolliert wird, SE-Initiativen neue Beteiligungsmöglichkeiten für BürgerInnen schaffen. Dr. Corinna Vosse stellte am Beispiel dreier Kulturinstitutionen in Berlin dar, wie Social Entrepreneurs durch pragmatische Kooperationen mit staatlichen und wirtschaftlichen AkteurInnen die verschiedenen Handlungsorientierungen von Staat, Markt und Gesellschaft (Macht, Tausch und Legitimität) miteinander verbinden. Evelin Rosenfeld (Rosenfeld WMB) ging mit der Frage „Warum ist der Begriff ‚Social Entrepreneurship’ in den vergangenen Monaten so wichtig geworden?“ der Bedeutung von wertebasiertem Management in großen Unternehmen nach. Laut Rosenfeld liegt eine der Ursachen der Wirtschaftskrise darin, dass (Management-)Entscheidungen und die Verantwortung für deren Folgen nicht mehr gekoppelt sind, und sie folgert daraus, dass Rahmenbedingungen und Unterstützung für wertegeleitete ManagerInnen (Social Entrepreneurs) gefördert werden müssen. Ausgehend von den folgenden Thesen: 1. Social Entrepreneurs nehmen innovativ Problemlösungen vorweg, die später auf breiter Front gesellschaftlich verankert werden; 2. Social Entrepreneurs übernehmen Aufgaben des Gemeinwesens (Wasser, Kultur, Bildung, Gesundheit), aus denen sich der neoliberale Staat zurückzieht, wurden vier Aspekte der Rolle von Social Entrepreneurs als politische AkteurInnen diskutiert:

1. Social Entrepreneurs als BrückenakteurInnen zwischen Staat und Gesellschaft

Inwiefern übernehmen Social Entrepreneurs Aufgaben, die eigentlich dem Staat obliegen (sollten), die dieser jedoch nach neoliberalem Verständnis „outsourct“ – und machen Social Entrepreneurs es dem Staat dadurch leichter, sich aus der Verantwortung zu ziehen? In dieser Diskussion wurden zwei

Punkte hervorgehoben: Einerseits sind viele der staatlichen Steuerungsmodalitäten heute nicht mehr gegeben; die klassischen Handlungsorientierungen beziehungsweise Machtinstrumente funktionieren zum Teil nicht mehr (etwa angesichts knapper öffentlicher Mittel). Insbesondere in sozialräumlichen Strukturen liegt darin auch eine Chance, etablierte Strukturen aufzubrechen und partizipativer zu gestalten, etwa in der Raumplanung. Social Entrepreneurs bringen insofern neues Handlungspotenzial zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ein, als sie eine andere Legitimität besitzen und andere (marktbasierte oder der Wirtschaft entlehnte) Wirkmechanismen verwenden. Die gemeinnützige Motivation von Social Entrepreneurs wirkt vertrauensbildend und ist daher ein wichtiger Aspekt, um an bestimmte Zielgruppen „heranzukommen" – im positiven wie im negativen Sinn (hier wurde das Beispiel Vitamin A/ Monsanto genannt). Damit lösen Social Entrepreneurs über ihre Anbindung an den Zivilsektor die Abgrenzung der „Sozialen Bewegungen" gegenüber dem Staat auf: Sie stellen einen Brückenschlag zwischen Staat und Zivilsektor dar, indem sie Aufgaben des Gemeinwesens übernehmen, dabei jedoch Positionen der sozialen Bewegungen (zum Beispiel zu Standards in der Gesundheitsversorgung) aufgreifen und pragmatisch Kooperationen auch mit staatlichen und wirtschaftlichen AkteurInnen eingehen, wo es ihnen zielführend erscheint. Gleichzeitig ändert sich durch das Wirken von Social Entrepreneurs die öffentliche Einschätzung dessen, welche Rolle Individuen in der Gesellschaft haben und was sie erreichen können. Im Vergleich zu ähnlichen Formen wirtschaftlichen Engagements für Werte jenseits des Shareholder Value – Corporate Social Responsibility (CSR) und Public Private Partnerships (PPP) – ist SE bislang weniger etabliert und erfährt daher oftmals noch weniger Glaubhaftigkeit.

2. Werte als gemeinsame Basis zwischen Staat, Social Entrepreneurs und Zivilgesellschaft, Bedeutung von Werten

Herausgestellt wurde, dass Werte für Social Entrepreneurs – sowohl in eigenen Initiativen als auch innerhalb großer Organisationen (Social Intrapreneurs) –eine wesentliche Motivation und einen wichtigen gemeinsamen Konsens mit anderen AkteurInnen bilden. Wertebasiertheit sollte eine Handlungsorientierung für die Wirtschaft darstellen, deren Bedeutung ihr vonseiten der Gesellschaft bestätigt werden muss. Eine noch weithin offene Frage ist, wie wertebasiertes Handeln jenseits des Shareholder Value innerhalb etablierter wirtschaftlicher Strukturen, Interessen und Machtmonopole gefördert werden kann.

3. Verbesserung der Voraussetzungen für SE sowohl in der Gesellschaft wie in großen Organisationen

Ausgehend von den obigen Überlegungen zur Rolle von Social Entrepreneurs stellte sich die Frage, wie SE am besten gefördert werden kann, was neben finanziellen auch institutionelle Rahmenbedingungen und die Förderung der Glaubwürdigkeit beinhaltet. Diskutiert wurde vor allem, ob (staatliche) Förderung eine institutionelle oder strukturelle Festigung erzielen sollte. Um strukturellen Wandel zu befördern und eine größere Wirkung zu erreichen, wäre es beispielsweise wünschenswert, Synergien zu nutzen und Kompetenzen und Motivationen strukturell zu bündeln. Demgegenüber steht das Risiko, dass Institutionalisierung jeder Form auch Motivationsverlust nach sich ziehen und der wesentliche Vorteil der lokalen Anpassung damit beeinträchtigt werden kann.

4. Bildung für Social Entrepreneurs

Große Bedeutung wurde der Bildung für SE beigemessen und gleichzeitig festgestellt, dass die Entwicklung hier noch sehr am Anfang steht und die Verantwortung der Lehre oftmals noch zu wenig erkannt wird. Als wichtige Fragen wurden genannt: Was bringt man in die Lehre ein? Welche Tools und Prozesse braucht eine erfolgreiche Bildung für Social Entrepreneurs, wie können insbesondere „Schnittstellenkompetenzen" entwickelt werden? (Vgl. auch Panel II.B Bildung weiter unten.)

Panel Typen

„Social Entrepreneurs" ins Deutsche zu übersetzen ist schwierig – neben den „Sozialunternehmern" finden sich „Soziale Pioniere", „Zukunftsmacher", „Zukunftsgründer" sowie „Social Entrepreneurs". Das Panel sollte daher Raum schaffen für eine fundierte theoretische und praxisorientierte Diskussion über SE.

Den Anfang machte Markus Strauch, Promotionsstudent der Universität Freiburg und selbstständiger Berater von Sozialunternehmen: „Selbstbilder von Social Entrepreneurs –Innenansichten eines Phänomens". Mithilfe von biografischen Interviews mit Social Entrepreneurs aus Brasilien, Deutschland und der Schweiz ging Strauch der Frage nach, inwiefern sich gleichsam aus der „Innenperspektive" Typen von Social Entrepreneurs rekonstruieren lassen. Als Zwischenergebnis seiner Arbeit kommt Strauch zu dem Schluss, dass das Finden und Entwickeln des Eigenen, die Betonung von Andersartigkeit und die Suche nach Unterstützung durch Gleichgesinnte im Kontext innerer und äußerer Polaritäten gemeinsame Merkmale vieler Interviews sind. Darüber hinaus sieht er in dieser Methode einen möglichen Beitrag zur (Aus-)Bildung von Social Entrepreneurs. Strauchs Präsentation, die eine Möglichkeit des von der Tagung intendierten Wechselspiels von Theorie und Praxis von SE exemplifizierte, leitete eine erste Diskussionsrunde ein zur Selbstreflexion von SozialunternehmerInnen und „normalen" UnternehmerInnen, zum Familienumfeld von Social Entrepreneurs und zur Methodik. Ruht die psychografische Methode trotz des angestrebten Theorie-Minimalismus nicht doch auf einer entscheidenden und kontroversen Prämisse: dem Fokus auf der Person und nicht auf dem Team? Laut Strauch findet sich das „Eigene" immer nur in der Begegnung mit anderen und schließt auch nicht aus, dass „Eigenes" zusammen mit anderen verfolgt wird. Damit verwies Strauch auf die wichtige zwischenmenschliche Dimension von SE in der Praxis.

Doch lässt sich aus der wissenschaftlichen „Außenperspektive" überhaupt von SE und Social Entrepreneurs reden? Verbinden diese Bezeichnungen nicht (zu) heterogene Phänomene? Thomas Martin Fojcik und Giordano Koch von der Zeppelin University Friedrichshafen argumentierten in ihrem Beitrag „Social Entrepreneurs – Fakt oder Fiktion? – eine kritische Untersuchung", dass eine definitorische Klärung erforderlich sei, weil in der Diskussion sonst leicht aneinander vorbei anstatt miteinander über das Gleiche gesprochen werde, und der Begriff zudem leicht aus rein strategischen Gründen besetzt werden könne. Doch eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Mithilfe einer Inhaltsanalyse von 87 Publikationen zu SE (1996-2008) fragten die beiden Autoren daher, inwiefern sich aus der Literatur gemeinsame Merkmale von SE bestimmen lassen. Ihr Ergebnis: Es gibt in der Literatur eine

große Anzahl von Merkmalsüberschneidungen von Social Entrepreneurs mit „Business Entrepreneurs“ einerseits und „sozialen Einrichtungen“ andererseits. Daher fehle die notwendige Trennschärfe für eine eigenständige Definition. Die darauf folgende Diskussion der Definitionsfrage ergab ein spannendes Sowohl–als–auch. Zum einen kann die Definitionsfrage aus wissenschaftlichen, aber auch aus politischen Gründen nicht einfach beiseite geschoben werden. Über die Inhaltsanalyse hinaus beziehungsweise zum Teil auf deren Basis wäre zu fragen, inwiefern Definitionen von Social Entrepreneurs sich aufeinander beziehen, eine Entwicklung der Begriffsbildung zeigen und für den Normalfall, die „gescheiterte“ Initiative, nicht blind bleiben. Andererseits ist für Social Entrepreneurs die Frage der „Definition“ weniger wichtig als die eigene Initiative. Darüber hinaus lehrt die Praxis, eine vereinfachende Diskussion zu vermeiden. Definitionen von SE finden sich in verschiedenen Kommunikationskontexten (für wen, von wem und mit welchem Ziel wird definiert?), die auch aus wissenschaftlicher Perspektive zu beachten sind.

Diese Vielfalt der Kontexte von SE rechtfertigt jedoch keinesfalls eine (selbst-)gefällige Sicherheit für die ethische Dimension dieses Typs. Gerade aus ethischer Perspektive ist die Unterscheidung des „Sozialen“ vom „Wirtschaftlichen“ wenig hilfreich, so Christian Lautermann in seinem Beitrag „Zur ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship“. Eine kontextualistisch verstandene Tugendethik könne daher die begriffliche Grundlage für das ethische (Selbst-)Verständnis von Social Entrepreneurs leisten, so der wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik der Universität Oldenburg. Aus dieser Perspektive erfordere SE vor allem die Ausrichtung an gesellschaftlichen Zielen sowie im Handeln tugendhafte UnternehmerInnen in der Organisation. Die Möglichkeit für eine solche Ausrichtung sei insbesondere bei Unternehmensneugründungen gegeben. Dementsprechend wurde in der Diskussion gefragt, ob sich Tugendhaftigkeit nicht ebenfalls bei etablierten Unternehmen in Form von Corporate Social Responsibility oder Social Intrapreneurship finden lasse, aber auch, warum die unbestreitbare Notwendigkeit einer ethischen Fundierung notwendigerweise eine kontextualistische Tugendethik erfordere.

Andrea Mayrs und Maria Anastasiadis' (Universität Graz) Präsentation „Eco-Wises – Work Integration Social Eco-Enterprise“ bot eine empirisch fundierte Darstellung, wie sich ein gesellschaftliches Problem – der Ausschluss von Menschen aus Erwerbsarbeitsmärkten – mit der Herausforderung der ökologischen Nachhaltigkeit von Unternehmen zu einem Typ von sozialem Unternehmen verbinden lässt. Die österreichischen Eco-Wises, so Mayr und Anastasiadis, leisten über eine Mischfinanzierung aus öffentlichen Zuwendungen, Aufträgen der öffentlichen Hand und privatwirtschaftlichen Einnahmen (jeweils circa ein Drittel des Budgets) einen genuinen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. Potenzial und Stabilität dieses Ansatzes standen denn auch im Zentrum der nachfolgenden Diskussion. Gibt es eine Tendenz hin zu einem privatwirtschaftlich finanzierten „Social Business“ und inwieweit führt gerade diese Tendenz zu niedrigeren sozialen und ökologischen Zielsetzungen? Die Eco-Wises, so Mayr, seien meist lokal und regional verankert: „Wir machen halt“. Ihr Interesse gilt dem Erschließen neuer Bereiche, nicht der überregionalen Expansion. Wie viel Ökonomie diese Betriebe vertragen, ohne ihre sozialen Ziele aus den Augen zu verlieren, sei eine offene Frage.

Der letzte Beitrag kam von Sina Schahram-Nia, Vorstandsvorsitzender von BISS e. V. und Gründer

von Carbonnix: „Social Entrepreneurship, Erfolg und Misserfolg gehören dazu: Ein Praxisbericht“. Schahram-Nia charakterisierte Social Entrepreneurs zunächst als unvernünftige, risikobereite, veränderungsgläubige, nicht von Selbstzweifeln geplagte, ungeduldige Menschen mit einem dicken Fell. Er selbst interessiere sich nur dafür, was er angeblich nicht tun könne. Ein Social Entrepreneur brauche eine simple Idee, eine klare Zielgruppe, gutes Timing und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen. Gerade diese Fehlerfreundlichkeit fehle aber der deutschen Kultur, die bezeichnenderweise lieber von „Scheitern“ spreche. Beispielhaft seien dagegen US-amerikanische Universitäten, die ihren StudentInnen den Glauben an sich selbst und ihre Gestaltungsmöglichkeiten einimpften. „Wer ein Leben rettet, der rettet die ganze Welt“, zitierte Schahram-Nia abschließend einen bekannten Spruch zu seiner Motivation. Und löste mit seinem Beitrag unvermeidlich eine Debatte zum notorischen Problem der Charakterisierung von Social Entrepreneurs („Ist es ein Junge?“) sowie „der“ deutschen Kultur aus („War sie einmal fehlerfreundlicher“?).

Panel Impact

Zusammen mit der wachsenden Zahl an AkteurInnen, die im sozialen Bereich zunehmend um Gelder konkurrieren, steigt der Druck auf Social Entrepreneurs, einerseits die Kommunikation über seine/ ihre Aktivitäten und Erfolge zu professionalisieren und andererseits die Verwendung der Gelder zu legitimieren. In diesem Zusammenhang gewinnen die Themen Evaluation und Wirkungsmessung an Bedeutung. Ebenfalls werden unternehmensinterne Lernprozesse durch Fragen, wie, warum und mit welchen Mitteln bestimmte Wirkungen erreicht werden, angestoßen, sodass der Prozess der Wirkungsevaluierung einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten kann. Das Feld Wirkungsevaluierung wurde über vier Themenbereiche aufgespannt, die über die Input-Statements eingeführt wurden und an denen sich anschließend die Diskussion entfaltete: Ziel/ Zweck, Methoden/ Kriterien, Macht und Chancen/ Risiken von Wirkungsmessung.

Ziel/ Zweck: Zunächst sollte zwischen internen Zielen wie Lernen und Prozessoptimierung sowie externem Zweck (Berichterstattung zur Ressourcenallokation, Vertrauen und Transparenz schaffen) unterschieden werden. In ihrem Input-Statement „Ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs“ gingen Barbara Roder von der TU München und Lena Lütjens von Ashoka Deutschland auf die Reflexion des eigenen Handelns als internen Nutzen ein, die durch die Durchführung von Wirkungsevaluierungen angeregt wird. In der Diskussion wurde ergänzend der Prozess der Wirkungsmessung als ein sehr wichtiger Bestandteil für die Entwicklung eines unternehmensinternen Steuerungsinstruments angesehen. Darüber hinaus halten Roder und Lütjens die externe Kommunikation der Evaluierungsergebnisse für ein wichtiges Thema, das eng verknüpft ist mit dem Evaluierungsprozess an sich. Die Entwicklung eines Berichtsstandards für Social Entrepreneurs steht im Zentrum ihrer Forschung und des ausgearbeiteten Papers. Sie und viele im Panel hielten es für relevant, dass Social Entrepreneurs sich und ihre Arbeit „gut“ darstellen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass oft eine (politische) Diskussion über die Unterstützung bestimmter AkteurInnen erst möglich ist, wenn quantifizierbare Erfolge („Zahlen“) vorzuweisen sind. Auch hier wird der Prozesscharakter angesprochen: Über die Kommunikation des Erfolgs entwickelt sich erst eine gemeinsame Sprache, etwa zwischen Social Entrepreneurs und

Geldgebern. So können mithilfe der Kommunikation von quantifizierten Erfolgen neue Interessengruppen erreicht werden. Und letztlich könne mit der Wirkungsmessung auch das Risiko von SE-Initiativen besser kommuniziert werden.

Methoden: Welche die beste Methode zur Messung von Wirkungen ist, hängt sehr vom Untersuchungsgegenstand ab. In seinem Beitrag „Erfolgsnachweis bei Social Entrepreneurs“ weist Thomas Fojcik von der Zeppelin -University Friedrichshafen darauf hin, dass bei der Auswahl geeigneter Evaluierungsmethoden bestimmte Kriterien zugrunde gelegt werden sollten, wie zum Beispiel Verständlichkeit, Flexibilität, Entscheidungsrelevanz, Kommunizierbarkeit, Standardisierungspotenzial und Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge. In der Diskussion wurden sowohl die Vorteile als auch die Risiken von Methoden der Erfolgsbestimmung diskutiert und festgestellt, dass die Methode immer an das Tätigkeitsfeld angepasst werden müsse und es nicht die „eine Kennzahl“ gebe. Generell bestand Konsens darüber, dass sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben werden sollten. Es wurden verschiedene Methoden diskutiert – von SROI (social return on investment) bis Geschichten erzählen („story telling“). Letztere wurde von Professor Heather Cameron und Jasper Nicolaisen von der FU Berlin in ihrem Beitrag „Wer bestimmt, wann Social Entrepreneurs erfolgreich sind?“ eingeführt, die die Ergebnisse ihrer Interviewreihe vom Skoll Forum 2009 vorstellten. Sie betonten, dass „Geschichten“ einen gleichwertigen Stellenwert bei der Wirkungsevaluierung haben sollten wie „Zahlen“, da diese besonders bei der Einwerbung von Geldern erfolgreich seien. Auch wurde festgestellt, dass 2/3 der GeldgeberInnen „themengetrieben“ seien und sich deshalb durch „gute Geschichten“ überzeugen ließen. Letztlich wurde betont, dass der Prozess der gemeinsamen Bestimmung von Zielen und Erfolgskriterien für eine Wirkungsevaluierung wichtiger sei als die Festlegung auf eine bestimmte Methode.

Macht: Ein wesentliches Ergebnis der Arbeit von Cameron und Nicolaisen ist die Bedeutung der Frage, wer eigentlich bestimmt, was bewertet werden soll. Tendenziell geben diejenigen, die das Geld in eine Initiative investieren, vor, was Erfolg ist und welche Methode einzusetzen ist. Cameron und Nicolaisen heben den Machtaspekt der Bestimmung/ Setzung von Methoden und Kriterien hervor und vertreten die Meinung, dass bereits die Setzung der Evaluierungsthemen, die Auswahl von Methoden und die Festlegung von Kriterien Ergebnisse eines Aushandlungsprozesses nicht nur zwischen Social Entrepreneurs und GeldgeberInnen, sondern auf gesellschaftlicher Ebene sein sollten. Diskutiert wurde ebenfalls die Macht betriebswirtschaftlicher Daten. Die Ermittlung eines SROI etwa ermöglicht den scheinbar objektiven Vergleich von SE-Initiativen auf der Grundlage geschätzter gesellschaftlicher Werte. Entsprechend plädieren Cameron und Nicolaisen für die „Erziehung“ der Geldgeber dahingehend, dass sie ihre Entscheidungen nicht nur auf der Grundlage von scheinbar objektiven Daten treffen.

Chancen und Risiken: Dieser Themenstrang lässt sich gut anhand der Vor- und Nachteile einzelner Methoden darstellen. Generell besteht das Risiko, dass sich das hohe Maß an Unsicherheit, mit dem Social Entrepreneurs in ihrer Arbeit konfrontiert sind und das mit der hohen Innovationsbereitschaft und der „Experimentierfreude“ zusammenhängt, in einer Wirkungsevaluierung negativ niederschlägt. Die Ermittlung von Kennzahlen (zum Beispiel SROI, Output-Quantifizierung) ermöglicht GeldgeberInnen

zwar eine einfache Orientierung. Dies wurde als Vorteil gesehen, zumal eine derartige Erfolgsdarstellung EntscheiderInnen entgegenkomme. Gleichzeitig lässt sich hier an die Debatte um die Gefahr des Pseudoobjektivismus anknüpfen: So wird die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kenngrößen allein als nicht sinnvoll erachtet, da im Gegensatz zu rein ökonomisch agierenden Unternehmen nicht der Warenwert (Preise) zugrunde gelegt werden kann, sondern der gesellschaftliche Wert von Handlungen geschätzt und monetarisiert werden muss. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Gelder dorthin fließen, wo dies vergleichsweise einfach machbar ist. Diese Sichtweise wurde durch den Beitrag von Dr. Hengstenberg von co2online bestätigt. Mit seiner internetgestützten Energieeffizienzberatung arbeitet der Ashoka-Fellow in einem Feld, bei dem es relativ einfach ist, den Erfolg in quantitativen Daten zu messen. Über die Nachfrage bei den von der Initiative beratenen Kunden können eingetretene CO2-Einsparungen gut quantifiziert und sogar einem Geldwert gegenübergestellt werden (Kosten von CO2-Zertifikaten, Vermeidungskosten). Hengstenberg sah hier sehr deutlich eine Chance, über die transparente Messung und Kommunikation von Erfolgen zukünftige GeldgeberInnen überzeugen zu können, andererseits aber die Gefahr, dass der Erfolg der Kampagne gemessen am Potenzial der Energieeinsparung objektiv als sehr gering eingestuft werden kann. Eine wichtige Anmerkung war hier, dass nicht alles quantifizierbar sei. Weiterhin gerät der Evaluierungsprozess in den Hintergrund. Hier greifen die Vorteile von qualitativen Methoden: Beim „Story telling“ etwa steht die Wertschätzung von sozialem und innovativem Kapital im Vordergrund. Auch könne über die Erzeugung von Bildern Vertrauen geschaffen werden, was dazu beiträgt, GeldgeberInnen zu überzeugen.

Abschließend wurde festgestellt, dass Prozesse der Wirkungsevaluierung und des Reportings zeit- und kostenintensiv sind und einen angemessenen Stellenwert innerhalb der Arbeit von Social Entrepreneurs erhalten sollten.

Panel Bildung

Im Vordergrund der Panelbeiträge und -diskussionen stand die Frage nach geeigneten Methoden zur Generierung und Unterstützung von Social Entrepreneurs durch Bildung. Dabei wurden folgende Fragen aufgeworfen: Wie lässt sich unternehmerisches Denken im Allgemeinen fördern? Wie lassen sich Werte und Ziele zu SE vermitteln? Welche Didaktikansätze sind geeignet? Müssen wir unser Bildungssystem ändern? Wie lässt sich in den Wissenschaften Wissen schaffen? Wie lässt sich dieses Wissen für die Praxis von Social Entrepreneurs nutzbar machen?

Dr. Claudia Neusüß und Carolin Gebel stellten in ihrem Beitrag „Unternehmen Learning Journey: Neue Schlüsselkompetenzen im Rahmen von Social Entrepreneurship – eine zeitgemäße Herausforderung für Führungskräfte“ ihren Ansatz zur Förderung von SE vor. Im Prozess der „Unternehmung Learning Journey“ sollen in verschiedenen Phasen Kompetenzen entdeckt und ausgebaut werden, die in der universitären Ausbildung (zunehmend, siehe Bologna-Prozess) vernachlässigt werden. Neben individuellem Coaching werden als wichtige Elemente unter anderem das „Ins-Tun-Kommen“ (der starke und frühzeitige Praxisbezug) sowie das Lernen im Team gesehen. Es geht um Bottom-Up-Lehre: „Ein Fahrplan wird gegeben, die Füllung erfolgt durch Teams“. Die nachfolgende Diskussion fokussierte

auf Förderschwerpunkte wie zum Beispiel die Ausrichtung auf Persönlichkeitsbildung bei 20- bis 30-Jährigen.

Dies bildete die Überleitung zu dem Beitrag von Markus Strauch, der unter anderem als Coach und im Bereich der Persönlichkeitsbildung an der Universität Heidelberg tätig ist. Strauchs psychobiografischer Ansatz führte zu der Frage: Welches gesellschaftliche Problem wird mit der jeweiligen individuellen Biografie gelöst? Als wichtiges Charakteristikum von Social Entrepreneurs stellte er das bedingungslose „Dran-Glauben“ (an die eigene Idee) heraus. Als Sujet für potenzielle Social Entrepreneurs betonte er die Notwendigkeit der Nähe beziehungsweise eines unmittelbaren Bezugs zum Problem („Fangt mit dem an, was nah ist!“) und sprach das Problem des „Nimbus der Innovation“ an, der die Wahrnehmung verzerre. Bei der anschließenden Fragerunde wurde das Problem des Risikos aufgeworfen: Wie kann das (ökonomische) Risiko eines Social Entrepreneurs gerade bei Herangehensweisen, die sich aufgrund dieser Neuartigkeit schlecht abschätzen lassen, gehandhabt werden? Als radikale These wurde formuliert: „SE muss erst komplett ohne Geld funktionieren, damit das soziale Element nicht korrumpiert wird.“

Martin Herrndorf schilderte in seinem Beitrag „Studenten als Bildungsunternehmer – die oikos-Reise zu nachhaltigem Wirtschaften in der universitären Bildung“ den Bildungsansatz der Studentenorganisation oikos international. Ausgehend von dem Gedanken, dass Nachhaltigkeit in der universitären Bildung und Forschung unzureichend integriert ist, wird die studentische Eigeninitiative gefordert: Was wollen wir lernen? Neue Lernräume für Nachhaltigkeit sollen an den Universitäten geschaffen werden. Dabei wirken StudentInnen als „halb Intrapreneurs, halb Entrepreneurs“. Oikos international bietet den Rahmen und die Unterstützung durch (selbst organisierte) Bildungsmöglichkeiten, Treffen und Wettbewerbe sowie einen Fonds zur Projektentwicklung. Ziel sei es, über die Stärkung von Bewusstsein zu Nachhaltigkeit und von unternehmerischem Denken zu einer Änderung der Institutionen zu kommen. Wichtig sei die langfristige Ausrichtung. Oikos international funktioniert zum Großteil ehrenamtlich, generierte finanzielle Mittel werden auf lokaler Ebene reinvestiert.

Michael Köhler stellte die Phorms Management AG als Schulform mit „sozialunternehmerischer Ausrichtung“ vor. Die Betreuung beziehungsweise Ausbildung beginnt mit einem eigenen Kindergarten („PHORMiniS“) und führt über die Grundschule zum Gymnasium. Diese Schulform setze sich zum Ziel, die Eigeninitiative und das (soziale) Engagement von SchülerInnen durch individuelle Förderung und Kontakt zu einem breiten Bevölkerungsspektrum (durch einkommensabhängiges Schulgeld) zu stärken. Als Antwort auf die Frage, inwieweit sich diese Schulform zu Waldorf- und Montessori-Schulen abgrenzen ließe, verwies Michael Köhler auf das Ziel, „die sozialunternehmerische Haltung bei Kindern zu entwickeln“.

Die abschließende Runde diente hauptsächlich einer Verortung von SE in Bildungsinstitutionen: „Normale“ Universitäten und Fachhochschulen böten bisher wenig bis keinen Raum für Innovation und Wandel – dieser müsste jedoch dringend geschaffen werden. Um einen solchen Raum einzurichten, sei es unter anderem wichtig, „Typen zu finden, die genauso ticken“, „konkrete Dinge in kleinem Rahmen zu machen“ und „Zufälle zu nutzen“.

Diskussionspapiere
Panel Governance

Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms[1]

von Stefan Hielscher und Markus Beckmann

> „The reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore all progress depends on the unreasonable man." (Shaw, 1903, 1947; S. 221)

Kurzfassung

Dieser Beitrag stellt mit Hilfe der Ordonomik einen systematischen Zusammenhang zwischen zwei unterschiedlichen Literaturen her, deren Fragestellungen zunächst inkommensurabel erscheinen: zwischen der akteurszentrierten Social Entrepreneurship-Literatur und der auf Institutionen ausgerichteten Ordnungspolitik. Das Argument des Beitrags lautet, dass Social Entrepreneurs als Regelunternehmer wichtige Governance-Beiträge leisten können, wenn es ihnen gelingt, neuartige und wechselseitig vorteilhafte Bindungsarrangements für sich und andere zu organisieren. Auf diese Weise können sie – komplementär zu staatlicher Koordination – als echte Change Agents zur Weiterentwicklung der institutionellen Rahmenordnung beitragen und damit genuine Ordnungsaufgaben erfüllen. Diese Argumentation wird in Auseinandersetzung mit dem historischen Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms entwickelt.

Einleitung

Social Entrepreneurship ist ein junges und dynamisches Forschungsfeld. Im Kern dieser Forschung steht die Reflexion sozialer Veränderungs- und Gestaltungsprozesse aus einer akteurszentrierten Perspektive: Es geht um die gesellschaftliche Rolle von Social Entrepreneurs – also von Unternehmen und Unternehmerpersönlichkeiten gleichermaßen –, die als „Change Agents" im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung die Lösung sozialer Probleme in Angriff nehmen, die bis dato weder durch marktliche Organisation noch durch staatliche Koordination zufrieden stellend gelöst werden konnten.

Trotz der zunehmenden Aufmerksamkeit, die Social Entrepreneurship in einer interdisziplinär ausgerichteten Diskussion zuteil wird, erfährt dieses Thema in der ordnungspolitischen Diskussion bisher keine nennenswerte Bedeutung. Und auch umgekehrt spielt die ordnungspolitische Tradition in der entstehenden Social-Entrepreneurship-Literatur bislang keine wichtige Rolle. Der Grund für diese wechselseitig verhaltene Rezeption scheint nahe zu liegen: Ordnungspolitik und Social Entrepreneurship-Forschung beschäftigen sich mit vermeintlich ganz unterschiedlichen Fragestellungen. Die Ordnungspolitik fokussiert auf das Problem einer geeigneten gesellschaftlichen Ordnung. Ihr geht es um die

[1] Der Text wurde erstmals unter dem Titel „Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik: Zur Rolle gesellschaftlicher Change Agents am Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms" im Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft (ORDO), Band 60, Stuttgart 2009, S. 435-461, veröffentlicht. Wir danken dem Verlag für die freundliche Genehmigung des Abdrucks an dieser Stelle.

Frage, wie die Politik durch geeignete Regelsetzungen die Wettbewerbsordnung der Wirtschaft zur Beförderung gesellschaftlicher Anliegen in Kraft setzen und institutionell absichern kann – und um die damit verbundene Frage, wie denn die staatliche Ordnung ihrerseits verfasst sein muss, um diese „Ordnungsaufgaben“[2] wirksam erfüllen zu können. Der Fokus liegt somit auf der Analyse alternativer institutioneller Arrangements, kurz: auf der Ordnungsebene der Regeln.

Eine scheinbar ganz andere Problemstellung verfolgt die Social-Entrepreneurship-Forschung. Hier geht es um Unternehmertum, genauer: um die Frage, wie (einzelne) Pioniere mit dezidiert unternehmerischen Ansätzen einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten können. Im Mittelpunkt dieser Literatur steht die Analyse von Führungspersönlichkeiten, Visionen, innovativen Geschäftsmodellen und „best practices“. Der Fokus liegt folglich auf der Analyse alternativer Strategien und Management-Ansätze, kurz: auf der Handlungsebene individueller Akteure. Ziel dieses Beitrages ist es, die scheinbar disparaten Fragestellungen von Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik gewinnbringend zusammenzuführen. Der Artikel greift hierzu auf einen Ansatz zurück, der in der Literatur in jüngster Zeit unter dem Begriff der Ordonomik diskutiert wird. Der ordonomische Ansatz versteht sich als eine institutionalistisch ausgerichtete Rational-Choice-Analyse des Zusammenhangs von Sozialstruktur und Semantik.[3] Der Ordonomik geht es insbesondere um die Frage, inwieweit die Semantiken – die Begriffe und die ihnen zugrunde liegenden Denkkategorien, die perspektivischen „Brillen“ und „mental models“[4] –, mit denen gesellschaftliche Probleme wahrgenommen, beschrieben, rekonstruiert und bewertet werden, auch tatsächlich geeignet sind, um die jeweils relevante Sozialstruktur – die Funktionszusammenhänge und entscheidenden Situationsbedingungen – dieser Probleme konstruktiv in den Blick zu nehmen.

Aus dieser ordonomischen Perspektive skizziert der vorliegende Aufsatz, wie sich die Social- Entrepreneurship- Diskussion und das ordnungspolitische Forschungsprogramm fruchtbar miteinander ins Gespräch bringen lassen. Das Argument lautet: Social Entrepreneurs, d.h private Akteure, können als Regelunternehmer wichtige Governance-Beiträge leisten. Gelingt es ihnen, – für sich und andere – neuartige und wechselseitig vorteilhafte Bindungsarrangement zu organisieren, können sie – komplementär zu staatlicher Koordination – als echte Change Agents zur Weiterentwicklung der Rahmenordnung beitragen und damit genuine Ordnungsaufgaben erfüllen. Diese These soll im Folgenden in der Auseinandersetzung mit dem historischen Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms ausführlicher entwickelt werden. Die Argumentation erfolgt in vier Schritten. Der erste Schritt (1.) zeichnet das Wohlfahrtsprogramm von Alfred Krupp in wichtigen Grundzügen nach. Der zweite Schritt (2.) unternimmt eine sozialstrukturelle Rekonstruktion der hier ausgewählten Elemente des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms. Aus dieser sozialstrukturellen Analyse entwickelt der dritte Schritt (3.) eine allgemeine Systematik der sozial-strukturellen Möglichkeiten, wie private Akteure als Regel-Entrepreneurs eigene Ordnungsbeiträge leisten können. Der vierte Schritt (4.) zieht aus dieser sozial-strukturellen Analyse Schlussfolgerungen für die Semantik von Social Entrepreneurship, aber auch für das (Selbst-)Verständnis der Ordnungspolitik. Der Beitrag endet mit einem abschließenden Fazit.

[2] So der Begriff bei Walter Eucken, siehe beispielsweise Eucken (1952, 1990; S. 331).
[3] Vgl. hierzu grundlegend Pies, 2007 441.
[4] Vgl. Denzau und North (1994).

1. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm: Eine historische Skizze

Mit dem Namen Alfred Krupp verbindet sich die facettenreiche Geschichte eines Unternehmers, der eine ganze Epoche in vielfältiger Weise mitgeprägt hat. Drei Elemente seines umfangreichen Werkes sollen hier im Rahmen dieses Artikels kurz hervorgehoben werden: ((1)) Krupps Produktinnovation und die Einführung einer weit reichenden Qualitätsgarantie, ((2)) die Kruppsche Lohnpolitik und die Bereitstellung umfassender Zusatzleistungen sowie ((3)) das Kruppsche System der Gesundheitsvorsorge.

((1)) Als Friedrich Krupp im Jahre 1826 stirbt, wird sein damals erst 14-jähriger Sohn Alfred treuhänderischer Geschäftsführer der Gussstahlfabrik. Neben der noch mit Wasserkraft betriebenen kleinen Fabrik in einer ehemaligen Walkmühle außerhalb Essens und vier Arbeitern übernimmt der Sohn vom Vater wenig mehr als die gewaltigen Schulden und ein überaus wertvolles Gut: das Wissen um die Herstellung von hochwertigem Gussstahl. Die Produktion des so genannten „Tiegelstahls“ war zu diesem Zeitpunkt erst wenigen englischen Fabriken gelungen.[5] In den nächsten 20 Jahren arbeitet Krupp fieberhaft an der Erschließung neuer Märkte: Krupp sucht nach neuen Anwendungsmöglichkeiten für seinen Stahl, der in Punkto Festigkeit und Zähigkeit gegenüber allen bis dato bekannten Alternativen zwar weit überlegen, aber wenig bekannt ist. Mit Aufhebung der ersten Zollschranken 1834 begibt sich Krupp erst in Deutschland und später auch in Europa auf Geschäftsreise, um sein innovatives Verfahren vorzustellen und Ideen für neue Produkte zu generieren. Zunächst produziert die Gussstahlfabrik einfache Gerberwerkzeuge, Walzenrohlinge und Besteck; es kommen Stempel für die staatlichen Münzpressen hinzu. Später stellt Krupp zunehmend auf Fertigprodukte um: Er produziert schweißnahtfreie Radreifen für Eisenbahnräder, Eisenbahn- und Schiffsachsen sowie Gussstahlkanonen jeglicher Art. Kurz: Krupp legt eine beeindruckende Innovationsleistung an den Tag, die nicht nur zu neuartigen Produkten führt, sondern vor allem zu Produkten, die bisher unerreichte Qualitätseigenschaften aufweisen. Allerdings sind die vorteilhaften Eigenschaften seines Gussstahls einem eher zögerlichen Markt nur mit großer Beharrlichkeit zu vermitteln. Schon ab 1833 – also noch in ganz frühen Jahren – geht Krupp daher dazu über, für die Vorteilhaftigkeit seiner Produkte persönlich zu bürgen: Er gibt allen Kunden eine weit reichende Qualitätsgarantie.[6]

((2)) Noch bekannter als Krupps Produkt- und Vermarktungsinnovationen sind aus heutiger Sicht seine umfassenden Sozialleistungen. Schon früh verpflichtet sich Krupp dazu, an seine Arbeiter höhere Löhne zu zahlen, als dies seine Wettbewerber tun. In einem Brief formuliert Krupp bereits 1844: „Die Arbeiter sollen das Maximum bei uns verdienen, was eine Industrie bieten kann, oder wir geben eine solche Industrie auf, bei der die Leute hungern müssen.“[7] Doch Krupp belässt es nicht bei einer Erhöhung der Nominallöhne im Sinne einer rein monetären Entgeltung. Vielmehr flankiert er die Zahlung der monetären Löhne durch eine ganze Reihe zusätzlicher Leistungen, die zu einer beträchtlichen Erhöhung des Realeinkommens seiner Arbeiter führen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Wohn-

[5] Bereits 1811 gründet Friedrich Krupp mit zwei Teilhabern eine Fabrik „zur Herstellung von Gussstahl nach englischem Qualitätsmaßstab und den daraus angefertigten Produkten“, allerdings noch ohne die Rezeptur zu kennen. Vgl. hierzu die ersten Kapitel in Berdrow (1937). Einen informativen und lesenswerten Kurzüberblick über die Anfangsjahre der Kruppschen Gussstahlfabrik gibt der Beitrag in Meyers Konversations-Lexikon aus dem Jahr 1877. Vgl. o.A. (1877; S. 398-399).

[6] Vgl. Berdrow (1937; S. 33f)

[7] Zitiert nach Berdrow (1937; S. 76).

situation seiner Arbeiter und ihre Güterversorgung.

Zunächst zur Wohnsituation: In den 1860er und 1870er Jahren regt der breite Wirtschaftsaufschwung einen massenhaften Zuzug von Arbeitern in die Industriestandorte (sog. „Landflucht“) an. Die Folge: Der Wohnraum wird knapp. Die Preise steigen ins Unermessliche, so dass auch überdurchschnittliche Löhne durch gestiegene Lebenshaltungskosten aufgezehrt zu werden drohen. In dieser Situation geht Krupp das Versprechen ein, nach Möglichkeit seinen Arbeitern eine erschwingliche Mietwohnung zur Verfügung zu stellen. Mit dem Bau der Arbeiterkolonie „Westend“ beginnt er 1863 ein dauerhaft angelegtes Wohnungsbauprogramm, so dass in den 1870er Jahren schließlich 3277 Wohnungen für ca. 15000 Menschen zur Verfügung stehen.[8]

Nun zur Güterversorgung: Die Ausweitung der Massenproduktion sowie der damit einhergehende massenhafte Zuzug von Arbeitern löst nicht nur Preissteigerungen bei Mieten, sondern auch bei Lebensmitteln und anderen Gütern des täglichen Bedarfs aus. Die gestiegenen Preise zehren die Einkommen der Stadtbewohner beträchtlich auf. Um dieses Problem zu lösen, gründet sich in den 1850er Jahren der „Essener Konsumverein“. Dieser genossenschaftliche Zusammenschluss ehrenamtlich tätiger Essener Verbraucher versucht, durch die Bündelung der Nachfrage geringere Einkaufspreise bei Konsumartikeln zu erzielen. Doch trotz hohen Engagements der Freiwilligen scheitert der Konsumverein. Im Jahr 1868 übernimmt Krupp die insolvente Genossenschaft und organisiert sie neu als „Kruppsche Konsumanstalt“. Sechs Jahre später, 1874, umfasst die Konsumanstalt bereits eine Bäckerei, eine Selterwasserfabrik, eine Schneiderwerkstatt, eine Speiseanstalt[9] und mehrere, auf die einzelnen Arbeiterkolonien verteilte Verkaufstellen. Die Produktpalette umfasst Kolonialwaren, Schuh- und Eisenwaren, Manufakturwaren, Möbel und Betten und Nähmaschinen zu günstigen Einkaufspreisen.[10]

((3)) Die schwierigen Wohnverhältnisse der in den 1850er Jahren sprunghaft ansteigenden Belegschaft verstärken auch die Gefahr von Seuchen und Krankheiten. Vor allem die „Aftermieterpraxis“ sorgt für äußerst beengte und elende Wohnverhältnisse der Arbeiterfamilien. Aufgrund hoher Mietpreise bringen die Arbeiter neben ihren Familien auch allein stehende Arbeiter in ihrer eigenen Wohnung unter, um sich zusätzliche Einkommen zu erwirtschaften. Gleichzeitig fehlen in den schnell wachsenden Ballungszentren sanitäre Infrastruktur, Abwässerkanäle und eine zumindest rudimentäre medizinische Grundversorgung. Die großen Cholera-Epidemien der Jahre 1831, 1854 und 1874 raffen viele Menschen dahin und verdeutlichen sowohl die gravierenden hygienischen Probleme wie auch die unterentwickelte medizinische Infrastruktur in der Stadt Essen.[11]

[8] Zu Beginn der 1870er Jahre folgen die Kolonien „Nordhof“ und „Dreilinden“ sowie „Cronenberg“ und „Schedenhof“. Vgl. Baedeker (1912; S. 104).

[9] Krupp investiert bereits früh in das soziale Umfeld seiner (Wander-)Arbeiter. Als eine der ersten Einrichtungen errichtet Krupp 1956 eine so genannte „Menage“ als Unterkunft und für eine preiswerte Verpflegung für 200 unverheiratete Männer, die ihre Familien in der Heimat zurück gelassen haben. Vgl. Berdrow (1937; S. 36).

[10] Ein offizielles Kommuniqué der Prokura zu den Wohlfahrtseinrichtungen verweist auf den regen Zuspruch, den die Konsumanstalt in den 1870er genießt. Hier heißt es: „Wenn ... bei der strengen Durchführung der Bestimmung, dass nur gegen Barzahlung verkauft werden dürfe, der Umsatz sich mit dem Jahre vergrößert habe und Nichtangehörige des Werks trotz der überall angebrachten Warnungen täglich zurückgewiesen werden müssten, so dürfe dies als Beweis genommen werden, dass die Absicht des Inhabers der Firma, seinen Arbeitern die möglichsten Vorteile bei Beschaffung der Lebensbedürfnisse zuteil werden zu lassen, erreicht sei.“ Zitiert nach Baedeker (1912; S. 126).

[11] Für einen Überblick über die Ausbreitung der Cholera-Epidemien in Deutschland im 19. Jahrhundert vgl. insbesondere Band

Auch mit Blick auf dieses Problem der Gesundheitsversorgung wird Krupp schon äußerst früh aktiv. Bereits Alfred Krupps Vater Friedrich hatte die ersten Arztrechnungen seiner Mitarbeiter bezahlt.[12] Der junge Krupp setzt diese Praxis fort und richtet wenige Jahre nach seiner Übernahme des Unternehmens, 1834, eine freiwillige Krankenversicherung ein. Gut zwanzig Jahre später, die Zahl der Mitarbeiter ist inzwischen drastisch gestiegen, wandelt Krupp diese freiwillige Versicherung im Jahr 1855 in eine Zwangsversicherung um („Hilfskasse in Fällen von Krankheit und Tod").[13] Die Organisation erfolgt auf Basis einer Ko-Finanzierung: Jeder Arbeiter und Angestellte (damals: „Beamte") zahlt einen Pflichtbeitrag, den Krupp mit der gleichen Summe je Mitarbeiter bezuschusst. Die Leistungen umfassen die ärztliche Versorgung im Krankheitsfall sowie die Unterstützung mit Medikamenten, ein Krankengeld ab dem dritten Tag der krankheitsbedingten Abwesenheit vom Arbeitsplatz sowie einen Zuschuss zu den Beerdigungskosten für Familienangehörige im Fall des Ablebens eines Werksangehörigen. Ein Jahr später, im Jahr 1856, wird die Krankenversicherung reorganisiert und eine Pensionskasse angegliedert.[14]

Mit Hilfe des Krankenversicherungs-Fonds versetzt sich Krupp in die Lage, weitere Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge in seinen Betrieben ins Werk zu setzen. Im Zuge der großen Cholera-Epidemie von 1854 baut Krupp das erste Betriebskrankenhaus, 1871 Jahren folgt ein Epidemienhaus. Zudem setzt Krupp 1874 zur Seuchenprävention eine Sanitätskommission ein, bestehend aus Mitgliedern der Prokura, der Wohnungs(bau)verwaltung und des Krankenkassenvorstands. Diese Kommission erstellt und administriert im Wesentlichen eine Sterblichkeitsstatistik, deren Aufgabe darin besteht, die Daten aller endemischen und epidemischen Krankheiten im gesamten Werk zu sammeln. Dadurch entsteht eine Statistik zur Überwachung der öffentlichen Gesundheit, die ein präventives Eingreifen zur Verhinderung und Eindämmung von Seuchen erlaubt.[15]

2. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm: Eine sozialstrukturelle Rekonstruktion

Krupp gilt als einer der erfolgreichsten Unternehmer und wegbereitenden Pioniere im Bereich der betrieblichen Sozialpolitik. Sein Erfolg, so die These dieses Abschnitts, ist maßgeblich auch darauf zurückzuführen, dass Krupp als Social Entrepreneur – genauer: als innovativer Regel-Entrepreneur – neue Formen sozialer Bindungen organisiert, die für ihn und für andere höchst produktiv sind. Krupp leistet wechselseitig vorteilhafte Governance-Innovationen. Diese These soll in drei Schritten illustriert werden. Der erste Schritt ((1)) argumentiert, dass Krupp sich sowohl auf dem Absatzmarkt als auch dem Arbeitsmarkt mit einseitigen Dilemmastrukturen konfrontiert sieht. Krupp löst beide Dilemmata durch eine individuelle Selbstbindung seines Unternehmens und potenziert die Wirkung dieser Bin-

eins aus Briese (2003).

[12] Vgl. Stercken und Lahr (1992; S. 33) sowie Vossiek (1937; S. 13).

[13] Vgl. Vossiek (1937; S. 19-28).

[14] Vgl. Baedeker (1912; S. 28).

[15] Zu diesem Zweck meldet jeder Fabrikarzt am Ende des Monats alle beobachteten ansteckenden Krankheiten inkl. Wohnort des Patienten an eine Zentralstelle im Krankenhaus. Vgl. hierzu Baedeker (1912; S. 127f) oder auch Brüggemeier (1990). Krupps Bemühungen im Gesundheits- und Pensionswesen um das Epidemien- und Krankenhaus, für die Kranken-, Sterbe- und Pensionskasse sowie für Arbeiterwohnungen, Menage und den Lebensversicherungsverein erfahren schließlich 1876 in Brüssel auf der „Internationalen Ausstellung für Gesundheitspflege und Rettungswesen" eine besondere zeitgenössische Würdigung in Form einer goldenen Ehrenmedaille. Vgl. Baedeker (1912; S. 130).

dungen, so die Pointe, indem er sie simultan miteinander verknüpft. Der zweite Schritt ((2)) legt dar, dass Krupp im Bereich der Gesundheitsfürsorge einem Problem gegenübersteht, das in erster Linie auf einem mehrseitigen sozialen Dilemma auf Seiten seiner Arbeiter beruht. Hier lässt sich Krupps Gesundheitspolitik rekonstruieren als der gelungene Versuch, die Überwindung dieses Dilemmas advokatorisch für seine Mitarbeiter zu organisieren. Der dritte Schritt ((3)) diskutiert Krupps Bedeutung als gesellschaftlicher Change Agent. Seine Bedeutung, so die These, resultiert aus der Tatsache, dass Krupp nicht nur individuelle Spielzüge optimiert, sondern – höchst erfolgreich – mit wechselseitig vorteilhaften Spielregeln experimentiert und dadurch gesellschaftlichen Reformen den Weg bereitet.

((1)) Das einseitige Gefangenendilemma bezeichnet eine asymmetrische – drohende – Ausbeutungssituation, bei der es auf die Reihenfolge der Spielzüge ankommt.[16] Zwei Interaktionspartner stehen vor der Möglichkeit zu kooperieren, wobei allerdings ein Spieler zuerst seine Vorleistung zur Kooperation erbringen müsste. Hat nun dieser Spieler keine Gewissheit, dass auch der andere Spieler in der Folge seinen Kooperationsbeitrag leisten wird, muss er fürchten, dass seine Vorleistung ausgebeutet wird – und entscheidet sich am Ende, gar nicht erst in die Kooperation einzuwilligen. Die – an sich wechselseitige vorteilhafte – Kooperation kommt nicht zustande, mit der Folge, dass beide Seiten unter ihren Möglichkeiten bleiben. Alfred Krupp, so die sozialstrukturelle Rekonstruktion, sieht sich zu Beginn seiner Unternehmertätigkeit gleich in zweifacher Hinsicht mit einseitigen Dilemmastrukturen konfrontiert: zum einen mit Blick auf seinen Absatzmarkt (a) und zum anderen mit Blick auf seinen Arbeitsmarkt (b).

(a) Auf dem Absatzmarkt steht Krupp vor folgendem Problem. Obwohl Krupp dank seiner Gussstahl-Technologie qualitativ überlegene Waren produzieren kann, begegnet er in den Anfangsjahren Absatzschwierigkeiten, die insbesondere auf die schwankende Qualität des Gussstahls zurückzuführen waren. Krupps Vater Friedrich hatte viele Aufträge verloren, weil er zur Senkung der Herstellungskosten auch auf minderwertige Vorprodukte zurückgegriffen hatte. Aus der daher nicht ganz unbegründeten Furcht, die Qualität der Muster werde in den tatsächlichen Folgelieferungen nicht aufrechterhalten, scheuten folglich viele Kunden die Investition in die vergleichsweise teuren Werkzeuge aus Kruppstahl. Zugrunde lagen Informationsasymmetrien. Bei Krupps Produkten handelte es sich um langlebige Investitionsgüter, deren langfristigen Materialeigenschaften die Kunden zum Zeitpunkt des Kaufes nicht feststellen konnten. Der Kauf der Produkte wurde daher zum Risiko. Die drohende Gefahr, ein – teures – Produkt zu erwerben, das sich ex post im Zeitverlauf als minderwertig erweist, führte dazu, dass die Kunden ex ante gar nicht erst ihre Investition tätigten.

Aufgrund dieses Glaubwürdigkeitsproblems stellten sich letzten Endes beide Seiten schlechter. Krupp gelang es, diese kollektive Selbstschädigung durch eine Doppelstrategie zu überwinden. Zum einen nutzte er aufwendige Geschäftsreisen, um potentielle Kunden über die Vorzüge seiner Technologie zu informieren und dadurch Informationsasymmetrien abzubauen. Zum zweiten band er sich durch eine Garantiererklärung an die hohe Qualität. Dadurch machte er sich als Kooperationspartner glaubwürdig – und erzeugte einen substantiellen Nachfrageschub.

(b) Mit Hilfe der Qualitätsgarantie kann Krupp jedoch ein für die Qualität der Produkte ebenfalls entscheidendes Problem nicht lösen. Aufgrund begrenzter chemischer Analyseverfahren ist die Stahler-

[16] Für eine formale Darstellung einer einseitigen Ausbeutungsstruktur vgl. Kreps (1990; S. 65-67).

zeugung bis in die 1860er Jahre ein riskanter und sehr fehleranfälliger Fertigungsprozess.[17] Um sein Qualitätsversprechen einhalten zu können, benötigt Krupp für die Gussstahlfabrik daher qualifizierte Schmiede und Schmelzer sowie Vorarbeiter, die den gesamten Produktionsprozess für die in der Herstellung zunehmend anspruchsvolleren Fertigprodukte überwachen und optimieren können. Konnte die Fabrik in den Anfangsjahren noch auf Handwerker der Essener Zünfte zurückgreifen, muss sich Krupp ab den 1830er Jahren nicht nur neue Absatzmärkte, sondern vor allem auch neue Arbeitsmärkte erschließen. Allerdings sind zu Beginn der Industrialisierung qualifizierte Arbeitskräfte knapp. Die Folge: Das Gros des Arbeitskräftepotentials besteht aus nomadisierenden Wanderarbeitern, die in Erwartung steigender Löhne beständig von einer Fabrik zur anderen Fabrik wechseln. Für Krupps Geschäftsmodell stellen diese gering qualifizierten Wanderarbeiter eine besondere Herausforderung dar.[18] Erst vor diesem Hintergrund wird Krupps Lohn- und betriebliche Sozialpolitik verständlich. Krupp bindet sich an das Versprechen höherer Löhne, um dadurch seine Arbeiter zu einer Bindung an das Unternehmen zu ermutigen. So findet man bei Alfred Krupp folgende Selbstauskunft:

> „9 Sgr ist hier der eigentliche Lohn, wir geben aber allen Leuten 1 Sgr mehr, um sie sicher zu behalten. ... Die Frage aber ist: Was muss ein Mann ... verdienen, um gut leben zu können, um der Fabrik, die ihm seinen Unterhalt gibt, treu zu bleiben und nicht bei irgendeiner Veranlassung zu Mehrgewinn gleich davon zu laufen.“ [19]

Wenn aber eine Lohnerhöhung ausreichen würde, um die Arbeiter an zu sich binden, warum betreibt Krupp dann einen so großen zusätzlichen Aufwand, nicht nur den Nominallohn, sondern vor allem das Realeinkommen zu erhöhen? Auch hier lässt sich ein einseitiges Dilemma als Ursache identifizieren. Für die Arbeiter wäre eine dauerhafte Bindung an das Unternehmen mit spezifischen Investitionen verbunden: angefangen von Humankapitalinvestitionen in der Fabrik über die Bindungen an Wohnungen bis hin zum Aufbau sozialer Netze, die zu lösen mit Nachteilen verbunden wäre. Mit anderen Worten: Durch die eigene Bindung würde sich ein Arbeiter von Krupp abhängig machen – und damit in der Zukunft ausbeutbar. Solange die Arbeiter eine solche Ausbeutung fürchten müssen, unterbleiben wichtige – und produktive – Bindungsinvestitionen von ihrer Seite. In einer solchen Situation käme es zu einer kollektiven Selbstschädigung: Sowohl Krupp als auch seine Arbeiter blieben unter ihren Möglichkeiten. Aus diesem Grund hat Krupp ein Interesse daran, sein Versprechen, höhere Löhne zu zahlen, nicht nur durch die kurzfristig geltenden Nominallöhne, sondern auch durch die langfristiger angelegten Zusatzleistungen wie Konsumanstalt und den Wohnungsbau glaubwürdig zu machen.[20]

[17] Erst die Einführung zweier bahnbrechender technologischer Innovationen – des Bessemer- und des Siemens-Martin-Verfahrens – ermöglicht es Krupp, in den 1860er Jahren auf Massenproduktion umzustellen. Beide Verfahren erlauben es, die Herstellung von Stahl aus Roheisen von 24 Stunden auf weniger als eine halbe Stunde zu verkürzen und die Ausschussquote stark zu reduzieren.

[18] Bei Boelcke (1970; S. 69) liest man: „Ein sich unaufhörlich ausweitender Großbetrieb mit zudem sich komplizierender Technologie konnte sich jedoch auf die Dauer weder eine ständig fluktuierende Belegschaft, noch permanent unzufriedene Arbeiter leisten, störrisch, desinteressiert und unzulänglich ausgebildet. Fortschreitende Technologie und Spezialisierung erforderten eine dem Betrieb verbundene Stammarbeiterschaft mit jahrelanger Arbeitserfahrung und hohen Fertigkeiten. ... Auch darum war er bereit, höhere Löhne zu zahlen, billige Werkswohnungen zu vergeben und den Versicherungskassen bedeutende Beträge beizusteuern. ... Handfeste unternehmerische Interessen und Besorgnis waren im Spiel, nur fanden sie eine weitsichtige Lösung, weil sie, die Zukunft vorwegnehmend, gravierende soziale Belange anerkannten.“

[19] Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 168).

[20] Zur Bedeutung des Wohnungsbaus zur Bindung der Kruppianer an das Unternehmen liest man aus einem Kommuniqué der Prokura der Gussstahlfabrik aus dem Jahr 1872 in aller Deutlichkeit: „Mit Recht sind diese Arbeiterquartiere „Kolonien“

Er bindet sich langfristig an eine kooperative Strategie. In diesem Sinne schreibt Alfred Krupp am 5. Februar 1872 über den Zusammenhang von Wohnungsbau, Lohn und weiteren Sozialleistungen:

> „Mit solcher Fürsorge (Wohnungen, Menagen) neben angemessener Unterstützung von Pensions-, Kranken- und dgl. Kassen kann man ordentlicher Weise nicht verfehlen, den guten alten Stamm treuer Kräfte zufriedenzustellen und zu fesseln.“[21]

(c) Nota bene: Ähnlich wie bei der Stahlherstellung experimentiert Krupp auch beim Management von Dilemmastrukturen. Seine Innovation im sozialen Beziehungsmanagement besteht in einer strategischen Kopplung des Absatz- und des Qualifikationsproblems. Erst diese Verschachtelung erlaubt es ihm, die je individuelle Selbstbindung gegenüber seinen Kunden und gegenüber seinen Arbeitern glaubhaft zu machen: Die Qualitätsgarantie wird fruchtbar eingesetzt, um die Lohnerhöhung gegenüber den Arbeitern glaubhaft abzusichern. Im Gegenzug gewinnt Krupp an Glaubwürdigkeit gegenüber seinen Kunden, wenn er durch die Ausbildung seiner Mitarbeiter in Vorleistung geht. Kurz: Krupp steigert die Funktionalität seiner individuellen Selbstbindungen noch zusätzlich, indem er sie geschickt miteinander verknüpft.

((2)) Nun zu Krupps Umgang mit mehrseitigen Dilemmastrukturen. Das mehrseitige Gefangenendilemma bezeichnet das wechselseitige Ausbeutungsproblem, das prinzipiell jeder symmetrischen Interaktion zugrunde liegt, in der die Akteure ein gemeinsames Interesse realisieren könn(t)en: Vor die Wahl gestellt, zur Realisierung des gemeinsamen Interesses beizutragen, bestehen für alle Akteure individuelle Anreize, die Vorleistung der anderen auszunutzen, ohne selbst den eigenen Beitrag zur Kooperation zu leisten. Das mehrseitige Gefangenendilemma bezeichnet somit die Situationslogik jener Probleme, die auch als die „Tragik der Allmende“[22] , die „Logik kollektiven Handelns“[23] oder als das „Trittbrettfahrerproblem“[24] bei der Bereitstellung öffentlicher Güter bekannt sind.

Auch das oben beschriebene Problem der fehlenden Gesundheitsfürsorge lässt sich als mehrseitiges Gefangenendilemma rekonstruieren. Die Ausbreitung der Cholera-Epidemien und anderer ansteckender Krankheiten ließe sich durch entsprechende medizinische Maßnahmen weitgehend vermeiden. Die Arbeiter hätten daher ein vitales Interesse daran, durch einen gemeinsamen Fonds jene erforderlichen Maßnahmen zu finanzieren, mit der sich ihre Gesundheitsfürsorge verbessern ließe. Allerdings treten Trittbrettfahrerprobleme auf: Jeder einzelne Arbeiter hat einen Anreiz, statt eigene Beiträge zu leisten auf die Vorleistung der anderen zu vertrauen. Weder ein gemeinsamer Fonds noch eine wechselseitige Versicherung kommen spontan zustande. Auch hier liegt eine kollektive Selbstschädigung vor: Obwohl dies für alle Arbeiter besser wäre, werden die benötigten Kranken- und Sozialleistungen nicht bereitgestellt.[25]

---

genannt worden; denn bei ihrer Gründung handelte es sich darum, eine unstete Arbeitermasse in eine sesshafte Bevölkerung zu verwandeln“. Zitiert nach Baedeker (1912; S. 104). Vgl. hierzu auch die hellsichtige Analyse in Boelcke (1970; S. 69)

[21] Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 149).

[22] So der deutsche Titel des mittlerweile klassischen Beitrags von Hardin (1968).

[23] Vgl. grundlegend den Klassiker von Olson (1965).

[24] Vgl. hierzu grundlegend Samuelson (1954).

[25] Das Problem der fehlenden Gesundheitsfürsorge stellt in der Tat zunächst einmal ein Problem der Arbeiter dar. Sicherlich ist zwar auch Krupp vom Problem der Seuchen betroffen, da es aufgrund hoher Krankheits- und Sterbezahlen zu Produktionsausfällen kommt. Doch während Krupp lediglich Gewinneinbußen hinnehmen muss, verlieren die Arbeiter in Hunderten von

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Kruppsche Sozialpolitik als das Angebot eines äußerst erfolgreichen Bindungsservices interpretieren. Anders als im einseitigen Gefangendilemma, bedarf es zur Überwindung eines mehrseitigen Dilemmas einer kollektiven Selbstbindung. Es kommt darauf an, alle Akteure gleichermaßen dazu zu verpflichten, ihren Kooperationsbeitrag zu leisten. In dieser Situation erfindet Krupp neue Regelmechanismen, durch die er advokatorisch kollektives Handeln für seine Mitarbeiter organisiert. Genau hier setzen die Kruppschen Versicherungsarrangements an. Jeder Mitarbeiter wird durch eine sanktionierte Bindung dazu verpflichtet, einen eigenen Beitrag zu den öffentlichen Gütern Gesundheitsvorsorge und Seuchenprävention zu leisten. Diese Form der Bindung ist gerade auch für die Arbeiter in höchstem Maße vorteilhaft: Ihnen wird es möglich, das soziale Dilemma dauerhafter medizinischer Unterversorgung zu überwinden.[26] Und auch Krupp profitiert von diesem Arrangement, da er auf dieses Weise – teure! – krankheitsbedingte Produktionsausfälle reduzieren kann. Im Fall seiner betrieblichen Sozialpolitik betätigt sich Krupp folglich als Regel-Unternehmer, als Social Entrepreneur, der gesellschaftlichen Mehrwert schafft, indem er zuvor nicht genutzte Potentiale wechselseitiger Besserstellung aktiviert.

((3)) Krupp gilt als Pionier der betrieblichen Sozialpolitik. Die Wirkung des Kruppschen Wohlfahrtprogramms reicht freilich weit über die Grenzen seines Unternehmens hinaus. Krupp übernimmt gleichsam proto-staatliche Aufgaben wie die Gesundheitsvorsorge, lange bevor auf Ebene des Nationalstaats, der Länder oder Gemeinden diese öffentlichen Güter effizient organisiert werden. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die privaten Ordnungsleistungen, die Krupp und andere damalige Social Entrepreneurs erstmals organisierten, Pate standen für die Bismarcksche Sozialgesetzgebung[27] , die wiederum ihrerseits zum Vorbild der modernen – nationalstaatlich organisierten – Sozialversicherung wurde. Auch in anderen Bereichen stellt Krupp als innovativer Regel-Entrepreneur Bindungs- und Regelservices für die Organisation kollektiven Handelns zur Verfügung. So überträgt er die Win-Win-Logik kollektiver Selbstbindungen etwa auch auf den Bereich Bildung und Erziehung:

- Krupp organisiert in Essen den Bau und den Betrieb sowohl von Grundschulen als auch von weiterführenden und beruflichen Schulen, lange bevor auf staatlicher Ebene der Schulbetrieb organisiert wird.

vermeidbaren Fällen ihr Leben. In erster Linie liegt hier also ein Dilemma der Arbeiter vor – auch wenn Krupp von diesem ungelösten Dilemma indirekt betroffen ist.

[26] Wohlgemerkt: Die hier entwickelte Darstellung rekonstruiert die Systematik der Kruppschen Sozialversicherung als ein prinzipiell zustimmungsfähiges Bindungsarrangements. Zur Zeit ihrer Einführung begegneten sie hingegen zum Teil scharfer Kritik, und zwar vereinzelt auch von Seiten der – gebundenen – Arbeiter. Ein prominentes Beispiel bietet die Klage Kruppscher Fabrikarbeiter gegen die zwangsweise Einbehaltung der Beträge zur Pensionskasse. In den Jahren von 1907 bis 1911 ging diese Streitsache durch alle Berufungsinstanzen bis zum Reichsgericht, welches entschied, dass die Zwangsmitgliedschaft in der Pensionskasse rechtlich zulässig sei. Interessant ist Krupps Argumentation, die darauf abhebt, dass die Pensionskasse nur dann aufrechterhalten werden kann, wenn ausnahmslos alle Fabrikarbeiter in die Mitgliedschaft eingebunden sind. Vgl. hierzu Stercken und Lahr (1992; S. 79f)

[27] So war beispielsweise Krupps Prokurist Sophus Goose 1880 Mitglied in der Kommission zur Beratung eines Gesetzesvorschlags über die Reichs-Unfall-Versicherung. Gut fünf Jahre später, in einem Brief vom 13. April 1885, bedankte sich Bismarck persönlich für die Übersendung der Kruppschen Statuten mit den Worten: „Ich verspreche mir eine Förderung der im Gang befindlichen legislativen Vorarbeiten, wenn dabei Einrichtungen, welche, wie die Ihrigen, bereits praktisch erprobt sind, zur Berücksichtigung herangezogen werden.“ Zitiert nach Stercken und Lahr (1992; S. 64).

- Zudem baut und betreibt Krupp eigene Betriebskindergärten, lange bevor die Gemeinden durch eine adäquate Finanzstruktur in die Lage versetzt werden, den Betrieb dieser Anlagen in Eigenregie zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund ist es sicherlich nicht übertrieben, Social Entrepreneurs wie Krupp als echte Change Agents – als Agenten gesellschaftlichen Wandels – zu bezeichnen. Sie nehmen Problemlösungen vorweg, die später auf breiter Front gesellschaftlich verankert werden.

3. Private Akteure als Governance-Entrepreneure: Eine sozialstrukturelle Systematik

((1)) Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm ist auch heute noch für die Analyse von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen interessant, weil es ein anschauliches Beispiel dafür bietet, wie private Akteure durch eigene Governance-Innovationen zur Überwindung unproduktiver sozialer Dilemmata beitragen können. Die besondere Betonung von Dilemmastrukturen ist dabei kein Zufall, denn das konstitutive Kennzeichen sozialer Dilemma liegt darin, dass eine an sich mögliche Win-Win-Lösung – die Realisierung eines gemeinsamen Interesses – an einem unbewältigten potentiellen Interessenkonflikt scheitert. Aus diesem Grund lässt sich prinzipiell jede pareto-superiore Regelreform als Überwindung eines unerwünschten sozialen Dilemmas rekonstruieren. Genau in dieser Eigenschaft liegt die Gemeinsamkeit aller Ansätze, mit denen private Akteure durch eigene Ordnungsbeiträge Win-Win-Lösungen ermöglichen können. Gleichzeitig bestehen aber auch Unterschiede: zum einen hinsichtlich der Struktur des sozialen Dilemmas und zum anderen hinsichtlich der Art ihrer Überwindung. Diese Unterscheidung erlaubt es nun, eine umfassende Systematik jener sozialstrukturellen Möglichkeiten zu formulieren, wie Regel-Entrepreneurs zur Lösung gesellschaftlicher Interaktionsprobleme beitragen können.

((2)) Abbildung 1 illustriert, wie die allgemeine Erklärungsgrammatik sozialer Dilemmata differenziert werden kann zu einer in sich geschlossenen Systematik alternativer Bindungsarrangements. Die vertikale Dimension unterscheidet die Art der Dilemmastruktur. Jedes Dilemma lässt sich entweder auf eine symmetrische oder aber auf eine asymmetrische Ausbeutungssituation zurückführen. In diesem Sinne betrachtet die obere Zeile mehrseitige Dilemmastrukturen, deren Überwindung einer kollektiven (Selbst-)Bindung bedarf. Die untere Zeile nimmt hingegen Fälle einseitiger Dilemmastrukturen in den Blick, die durch eine individuelle (Selbst-)Bindung überwunden werden können. In der horizontalen Dimension wird die Bindungs-technologie unterschieden. Hier lautet die Frage: Wer bindet wen? Auch hier sind zwei Fälle möglich. Die erste Spalte betrachtet Fälle, in denen sich ein Akteur – sei es im Alleingang oder gemeinsam mit anderen – unmittelbar selbst an eine Regel bindet. Mit Blick auf das Krupp-Beispiel wird dieser Akteur hier als „Unternehmen“ bezeichnet. Die rechte Spalte bezieht sich spiegelbildlich auf Anwendungen, bei denen der handelnde Akteur – hier: das Unternehmen – einen Bindungsservice für andere Parteien – hier als Stakeholder bezeichnet – bereitstellt, die zwar ein Interesse daran haben, sich binden zu wollen, es aber (bisher) nicht erfolgreich können. Folgt man dieser Systematik, so lassen sich vier Fälle unterscheiden:

Die Quadranten I und III umfassen zwei Arten von Bindungsarrangements, wie sie bereits anhand des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms diskutiert wurden. Quadrant I beschreibt den Fall, dass ein Akteur

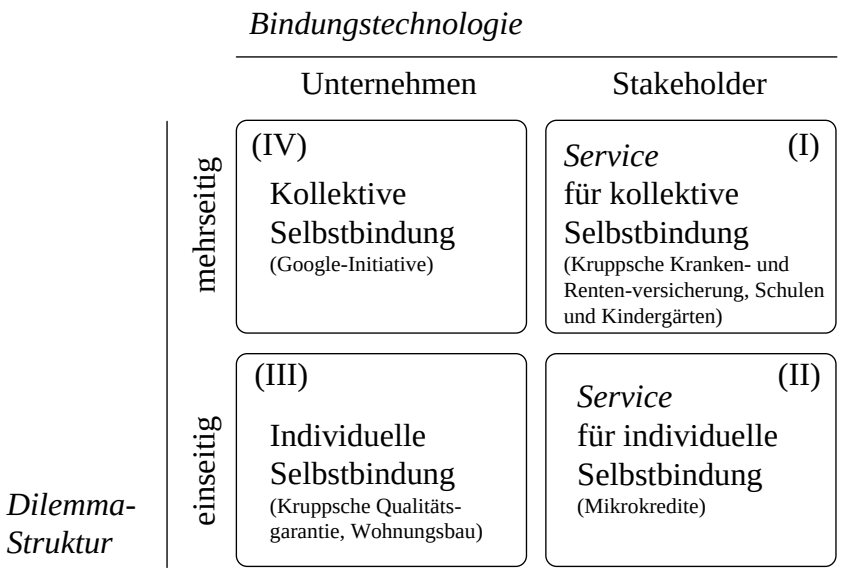


Abbildung 1: Strategie-Matrix für Governance-Entrepreneurship[28]

anderen Akteuren hilft, sich zu binden, indem er für sie die Organisation kollektiven Handelns übernimmt. Krupp etabliert einen solchen Bindungsmechanismus zur Lösung mehrseitiger Dilemmata, wie er sie durch die Organisation einer betrieblichen Kranken- und Rentenversicherung sowie die Bereitstellung von Krankenhäusern, Schulen und Kindergärten adressiert. Da Krupp durch diese Maßnahme kollektive Bindungsprobleme löst, von denen er selbst negativ betroffen ist, kann er als Regelentrepreneur für sein Unternehmen substantielle Produktivitätssteigerungen auslösen. Quadrant III beschreibt Fälle, in denen eine einseitige Dilemmastruktur durch eine individuelle Selbstbindung überwunden wird. Dieser Quadrant umfasst sowohl Krupps Selbstbindung in Form einer Qualitätsgarantie an seine Kunden als auch Krupps Bindung an attraktive Löhne, die Krupp durch weitere Investitionen wie etwa in den Wohnungsbau glaubhaft macht. In beiden Fällen löst seine Selbstbindung produktive Reaktionen aus, von denen sowohl Krupp selbst als auch seine Stakeholder profitieren.

Nun zu den Quadranten II und IV. Sie beschreiben zwei funktionale Formen sozialer Bindungen, die aus dem Kruppschen Beispiel nicht unmittelbar erkennbar sind. Die hier entwickelte Systematik erlaubt es folglich, auch über den Krupp-Fall hinaus interessante Bindungsformen in den Blick zu nehmen, für die es in der Praxis auch anschauliche Beispiele gibt.

Quadrant II beschreibt Fälle, in denen ein Akteur anderen Akteuren hilft, eine individuelle Selbstbindung einzugehen, zu der sie ohne diese Hilfestellung nicht in der Lage wären. Ein typisches Beispiel für diesen Fall bieten die aktuell viel diskutierten Micro-Credit-Programme, die das Problem der Kreditrationierung aufgreifen, das in Entwicklungsländern – und dort vor allem im ländlichen Raum – ein gravierendes Entwicklungshemmnis darstellt. Zugrunde liegt das Problem, dass viele Kreditnehmer in diesen Ländern über keine formal beleihbaren Vermögensgegenstände verfügen, die sie bei ihrem Kreditgeber als Sicherheit hinterlegen könnten. Dieser muss daher fürchten, dass ein vergebener Kre-

dit womöglich nie zurückgezahlt wird, mit der Folge, dass viele Kreditgeschäfte, durch die sich beide Seiten besser stellen könnten, letztlich nicht zustande kommen. Micro-Finance-Institutionen wie beispielsweise die Grameen Bank in Bangladesch oder die Unit Desas der Bank Rakyat Indonesia lösen dieses Problem, in dem sie einen alternativen Bindungsmechanismus einführen, durch den sich ein potentielle Kreditnehmer glaubhaft zur Rückzahlung des aufgenommenen Kredits verpflichten kann. Konkret werden Kredite nicht an einzelne Kreditnehmer vergeben, sondern an eine Gruppe von Kreditnehmern. Auf diese Weise wird die Glaubwürdigkeit des Kreditnehmers nicht durch ein hinterlegtes Pfand gewährleistet, sondern durch den sozialen Gruppendruck, etwa indem ein Kreditring gebildet wird, in dem sich mehrere Kreditnehmer(innen) der Dorfgemeinschaft wechselseitig kontrollieren.[29]

In Quadrant IV sind jene Fälle anzusiedeln, in denen ein Akteur gemeinsam mit anderen Akteuren eine kollektive Selbstbindung eingeht. Für Unternehmen – und allgemein: Akteure im Wettbewerb – bieten solche Selbstbindungen, die Möglichkeit, auch die Konkurrenten gleichsam „mit ins Boot zu holen." Auf diese Weise lässt sich verhindern, dass eigene Vorleistungen im Wettbewerb ausgebeutet werden. Hier sind unterschiedliche Formen der Selbstbindung möglich: Erstens besteht die Möglichkeit einer direkten Bindung der Akteure untereinander – etwa in Form einer Branchenvereinbarung wie im Fall der Etablierung gemeinsamer Umwelt- und Arbeitsstandards (z.B.: „Responsible Care"). Eine zweite Möglichkeit besteht in der Etablierung gemeinsamer Fonds, um öffentliche Güter bereitzustellen, von denen alle Partner profitieren – wie beispielsweise im Fall der Global Business Coalition against HIV/ AIDS, durch die weltweit agierende Unternehmen gemeinsam auf die AIDS-Pandemie, vor allem im südlichen Afrika, reagieren.[30] Eine dritte Möglichkeit besteht darin, dass Unternehmen sich nicht direkt binden, sondern sich dafür einsetzen, durch staatliche Regulierung gebunden zu werden. Hier geht es nicht um die Außerkraftsetzung von Wettbewerb, sondern um die Sicherung eines level playing field. Ein interessantes Beispiel bietet eine Initiative bekannter amerikanischer Internet- und Software-Unternehmen (namentlich: Google, Microsoft und Yahoo), die den amerikanischen Kongress aufforderten, ihnen die Herausgabe sensibler Kunden-Daten zu untersagen. Hintergrund dieser Initiative waren wiederholte Zensurbemühungen der chinesischen Regierung, die versuchte, westliche Internet- und Softwareunternehmen zur Freigabe privater Kundeninformationen zu zwingen, um kritische Journalisten und Dissidenten besser überwachen zu können. Die kollektive Bindung durch die staatliche Regulierung zielte somit darauf ab, die eigene Erpressbarkeit – wettbewerbsneutral – zu mindern.[31]

((3)) Die hier entwickelte Systematik verdeutlicht, dass auch eigeninteressierte individuelle Akteure Bindungsmechanismen in Kraft setzen können, die – einer Win-Win-Logik folgend – bisher unausgeschöpfte Potentiale wechselseitiger Besserstellung zu aktivieren vermögen. Diese funktionalen Bindungen fungieren als echte Ordnungselemente: Sie verändern den Charakter des gemeinsamen Spiels. Der letzte Abschnitt skizziert, welche Folgerungen sich aus dieser Analyse für das Verständnis von Social Entrepreneurship und Ordnungspolitik ergeben.

[29] Als ein erfolgreicher Mechanismus hat sich beispielsweise das System erwiesen, dass der zweite Kreditnehmer erst dann seinen Kredit ausgezahlt bekommt, nachdem der erste Kreditnehmer bereits die Rückzahlung seines Kredits begonnen hat; der dritte Kreditnehmer erst zum Zuge kommt, nachdem der zweite Kreditnehmer begonnen hat, seinen Kredit zu tilgen usw.

[30] Vgl. Global Business Coalition on HIV/AIDS (o.J.).

[31] Vgl. hierzu Wu, 2006 577, Rubaber (2007) sowie Center for Democracy and Technology (2007).

4. Semantische Schlussfolgerungen für Social Entrepreneurship und die Ordnungspolitik

Für die Analyse von Sozialstrukturen kommt der hier entwickelten Unterscheidung zwischen Selbstbindungen und Bindungsdienstleistungen sowie zwischen einseitigen und mehrseitigen Dilemmastrukturen eine wichtige Bedeutung zu. Denn folgt man der These, dass jede wechselseitige Besserstellung als die Überwindung eines unproduktiven Dilemmas rekonstruiert werden kann, so muss sich letztlich jede pareto-superiore Regeländerung einem der hier entwickelten vier Quadranten zuordnen lassen. Diese Analyse von Sozialstruktur bietet Ansatzpunkte für eine Reflexion von Semantik: Sie hat Rückwirkungen auf das Verständnis von Social Entrepreneurship ((1)) und auf die Sichtweise der Ordnungspolitik ((2)).

((1)) Vor allem in ihrer Anfangsphase war die Literatur zu Social Entrepreneurship dadurch gekennzeichnet, dass sie in erster Linie auf Not-for-profit-Aktivitäten fokussiert war. Im Vordergrund dieser Sichtweise standen soziale Unternehmer, die tendenziell außerhalb vom Markt gemeinnützige Aktivitäten auf innovative und professionelle Weise entfalten.[32] Die hier entwickelte Perspektive illustriert, dass gerade auch gewinnorientierte Unternehmer innerhalb wettbewerblich strukturierter Märkte als echte Change Agents im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung agieren können. Diese Rolle privatwirtschaftlicher Social Entrepreneurs wird zunehmend auch in der Social-Entrepreneurship- und betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert, beispielsweise unter dem Schlagwort „Märkte für Arme".[33]

Vor diesem Hintergrund illustriert das Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms, worin genau die – sozialstrukturelle! – Bedeutung von Social Entrepreneurship liegen kann – und worin nicht. So hat Krupp wichtige Innovationen angeregt, die beispielsweise zu immer besseren Verfahren der Stahlerzeugung und -verarbeitung führten. Diese Innovationen waren für die technische Entwicklung von großer Bedeutung. Sozialstrukturell rücken freilich jene Ordnungsleistungen in den Vordergrund, mit denen Krupp den Rahmen für soziale Interaktionen – zwischen Arbeitern, Management und Kunden – verändert hat. Aus dieser Überlegung ergibt sich eine wichtige Schlussfolgerung: Social Entrepreneurs entfalten ihre Funktion als innovative Change Agents im Auftrag gesellschaftlicher Wertschöpfung insbesondere dann, wenn sie nicht (nur) ihre individuelle Spielzüge zu optimieren wissen, sondern vor allem Governance-Innovationen leisten, die zur Weiterentwicklung neuer – und wechselseitig vorteilhafter – Spielregeln beitragen. Anders formuliert: Die raison d'être von Social Entrepreneurship liegt darin, sich der Lösung bisher nicht überwundener Bindungsprobleme anzunehmen – und zwar sowohl innerhalb marktlicher Zusammenhänge als auch im Not-for-profit-Bereich, in dem es darum geht, öffentliche Güter durch zivilgesellschaftliche Organisationsformen bereitzustellen. Ein äußerst erfolgrei-

[32] Beispielhaft hierfür ist die gemeinnützige Organisation Ashoka. Ihr Gründer, der ehemalige McKinsey Partner William Drayton, prägte den Begriff Social Entrepreneurship und unterstützt seit den 1980er Jahren weit über 1600 Social Entrepreneurs weltweit. Vgl. hierzu Drayton (2002) und Drayton (2003) sowie Davis (2002). Der starke Fokus auf Not-for-Profit-Aktivitäten findet sich auch in der internationalen betriebswirtschaftlichen Literatur zu Social Entrepreneurship. Vgl. hierzu u.a. Dees (1998, 2001), Dees, Emerson und Economy (2001) und Dees, Emerson und Economy (2002) sowie Bornstein (2004, 2007). Für die deutschsprachige Literatur vgl. u.a. Achleitner, Pöllath und Stahl (2007).

[33] Ein prominentes Beispiel stellen die betriebswirtschaftlichen Ansätze zu „Bottom-of-the-Pyramid" dar. Hier geht es im Kern um die Entwicklung von „Märkten für Arme" vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern. Vgl. hierzu u.a. Prahalad und Hart (2002) sowie Prahalad (2004). Die hier hervortretende Win-Win-Perspektive findet sich jüngst auch in der populärwissenschaftlichen Literatur zu Sozialunternehmertum in Deutschland. Vgl. hierzu z.B. Koch (2007).

ches Beispiel dafür, wie auch zivilgesellschaftliche Organisationen zur Lösung von Bindungsproblemen beitragen können, bietet Transparency International (TI). Dem Kampf gegen Korruption verpflichtet, entwickelte TI das Bindungsinstrument der „Integrity Pacts", mit dem sich privatwirtschaftliche Unternehmen im Rahmen öffentlicher Vergaben an Anti-Korruptionsstandards binden können.[34] Hier liegt ein typisches Beispiel für Bindungsformen aus Quadrant I vor: TI bietet einen Bindungsservice zur Überwindung jenes mehrseitigen Dilemmas, durch das sich Unternehmen zuvor in einen Korruptionswettlauf gezwungen sahen. In diesem Sinne kann auch Transparancy International als ein erfolgreiches Beispiel von Social Entrepreneurship interpretiert werden.

Kurz: Die hier entwickelte Systematik sozialer Bindungsarrangements formuliert eine Strategie-Matrix für Social Entrepreneurship. Die ihr zugrunde liegende sozial-strukturelle Analyse trägt dazu bei, einer semantischen Engführung von Social Entrepreneurship entgegenzuwirken: Im Kern geht es Social Entrepreneurship nicht um eine reine Verteilung von Ressourcen, sondern um Investitionen in Strukturen – Investitionen, die sowohl von privatwirtschaftlichen als auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren getätigt werden können.

((2)) Für die Ordnungspolitik ergeben sich aus der hier entwickelten Konzeption gleich in zweifacher Hinsicht semantische Konsequenzen. Zum einen (a) ermöglicht die hier entwickelte Systematik, auch die Ordnungsaufgaben des Staates als differenzierte Bindungsleistungen zu reformulieren. Zum zweiten (b) wird deutlich, dass die traditionelle ökonomische Ordnungstheorie in ihrer Fixierung auf den Staat einen blinden Fleck aufweist.

(a) In der ökonomischen (Ordnungs-)Theorie kommt die Aufgabe der Regelsetzung exklusiv dem Staat zu.[35] Auch diese staatliche Regelsetzung lässt sich lohnend mit Hilfe der hier entwickelten Unterscheidungen analysieren. So ist die für die ordnungspolitische Tradition so wichtige Aufgabe der staatlichen Etablierung und Sicherung einer marktlichen Wettbewerbsordnung klar Quadrant I zuzuordnen: Im Wettbewerb haben alle Akteure einer Marktseite ein gemeinsames Interesse daran, ein Kartell zu bilden. Kartellbildung auf beiden Marktseiten führt jedoch im Ergebnis zu einer kollektiven Selbstschädigung aller Marktteilnehmer.[36] Die Aufrechterhaltung des Wettbewerbs bedarf daher einer kollektiven (Selbst-)Bindung der Konkurrenten, die die Wettbewerbsakteure selbst freilich nur schwer organisieren können. In dieser Situation fungiert der Staat als Bindungsdienstleister zur Sicherung des Konkurrenzprinzips – mit der Pointe, dass das unerwünschte Kollusionsdilemma überwinden wird, um wiederum ein erwünschtes soziales Dilemma – nämlich Leistungswettbewerb – in Kraft zu setzen.

Auch für Quadrant II gibt es eine Fülle von Beispielen staatlich unterstützter Bindungsformen. Zu denken ist etwa an das – durch staatliche Gerichte und Sanktionsinstitutionen – gestützte (Privat-)Recht. Hier liegt ein Bindungsservice für individuelle Selbstbindungen vor, die höchst produktiv sind. Dieser Gedanke findet sich in aller Klarheit auch bei Thomas Schelling, der schreibt: „The „right to be sued" for

[34] Vgl. hierzu ausführlich http://www.transparency.org/tools/contracting.

[35] Selbst Ökonomen wie Milton Friedman, die für ein möglichst ungehindertes freies Spiel der Marktkräfte plädieren, betonen immer wieder die Rolle des Staates als „Forum der Regelsetzung". So schreibt Friedman (1962, 2002; S. 15): „The existence of a free market does not of course eliminate the need for government. On the contrary, government is essential both as a forum for determining the „rules of the game" and as an umpire to interpret and enforce the rules decided on."

[36] Vgl. hierzu grundlegend Pies (2000; S. 52-62).

breach of contract sounds paradoxical, but if one cannot be sued for breach of contract one cannot find anybody to enter the contract."[37] Quadrant III wiederum beschreibt Fälle, in denen sich staatliche Institutionen individuell selbst binden. Auch dieser Fall ist in der Ordnungspolitik und der Verfassungsökonomik hinreichend bekannt, beispielsweise mit Blick auf die konstitutionelle Bindung an die Unabhängigkeit der Zentralbank. Zuguterletzt beschreibt Quadrant IV jene Fälle, in denen Staaten mehrseitige Dilemmata untereinander überwinden, indem sie kollektive Selbstbindungen organisieren, angefangen von Verträgen zur Rüstungskontrolle über Umweltschutzabkommen bis hin zu suprastaatlichen Institutionen wie der Europäischen Union. Die Unterscheidung alternativer Bindungsarrangements erweist sich als leistungsfähiges Beobachtungsschema. Es geht also nicht um Ontologie, sondern um Methodologie. In diesem Sinne lassen sich hier die unterschiedenen Bindungsformen auch problemabhängig miteinander verknüpfen und ineinander verschachteln. So ist es durchaus denkbar, den Staat selbst als das Ergebnis einer kollektiven Selbstbindung zu verstehen (Quadrant IV), der dann als korporativer Agent Bindungsaufgaben für die Bürger ausübt (Quadrant I). Die ordonomische Perspektive bietet folglich ein Angebot, viele ordnungstheoretische Fragen mit Blick auf die Rolle sozialer Dilemmata und ihrer Überwindung zu reformulieren.

(b) Die Überwindung unerwünschter sozialer Dilemmastrukturen ist aus Sicht der Ordnungsökonomik die originäre Aufgabe staatlicher Regelsetzung. Der Staat setzt die Spielregeln; die Wirtschaft optimiert dann ihre Spielzüge. Dieser strikten Trennung (und exklusiven Arbeitsteilung) zwischen Politik und Staat liegen Überlegungen zugrunde, die Walter Eucken mit dem Begriff der „Interdependenz der Ordnungen"[38] zusammenfasst: Interventionistische Eingriffe des Staates in die Wirtschaft würden den Markt außer Kraft setzen; umgekehrt wird in der Einflussnahme privater Akteure auf Regelsetzungen die Gefahr des „rent-seeking" gesehen und insbesondere das Problem wettbewerbsgefährdender Kartellbildungen, das nicht nur den Markt, sondern letztlich auch die Institutionen der Demokratie bedroht.[39] Aus diesem Grund fordert Walter Eucken einen „starken Staat", dessen Institutionen stark genug sein sollen, um fern jeder Beeinflussung durch wirtschaftliche, politische oder sonstige Interessengruppen die allgemein geltenden Spielregeln zu etablieren.[40] Eucken will jede Form der Vermachtung innerhalb der Wirtschaft vermeiden und sieht daher Ordnungsaufgaben als genuine Staatsaufgaben.

Die in diesem Aufsatz skizzierten sozialstrukturellen Überlegungen legen nahe, dass das traditionelle ordnungspolitische Paradigma einen blinden Fleck aufweist. Die traditionelle Perspektive sensibilisiert ausgesprochen gut für den Umstand, dass – in der Wirtschaft, im Sport, in der Kunst oder in der Wissenschaft – Funktionszusammenhänge bestehen, in denen der Wettbewerb ein gesellschaftlich erwünschter – weil produktiver – Systemimperativ ist. Aus diesem Grund gilt es, das Konkurrenzprin-

[37] Schelling (1978, 1984; S. 152).

[38] Vgl. Eucken (1952, 1990).

[39] Diese tief verankerte Skepsis gegenüber kooperierenden Konkurrenten findet sich bereits bei Adam Smith (1776, 1976; S. 145), der schreibt: „People of the same trade seldom meet together . . . but the conversation ends in a conspiracy against the publick, or in some contrivance to raise prices." Aus diesem Grund lehnt Smith (1776, 1976; S. 493) einen (politischen) Einfluss von Unternehmen auf Regelsetzungsprozesse strikt ab und begründet dies mit dem – nicht sehr unternehmerfreundlichen – Verweis auf „the mean rapacity, the monopolizing spirit of merchants and manufacturers who neither are, nor ought to be the rulers of mankind".

[40] So spricht Eucken (1952, 1990; S. 331) von der „Notwendigkeit eines stabilen Staatsapparates, der genug Macht besitzt, um bestimmte, genau umschriebene Ordnungsaufgaben zu erfüllen".

zip beharrlich vor wettbewerbsbeschränkenden Handlungen der Akteure zu schützen. Gleichzeitig versperrt die undifferenzierte Skepsis gegenüber privaten RegelEntrepreneurs jedoch den Blick darauf, dass beispielsweise nicht jede kollektive Selbstbindung von Unternehmen darauf abzielt, den Wettbewerb außer Kraft zu setzen. Im Gegenteil: Die hier diskutierten Beispiele verdeutlichen, dass privat initiierte Ordnungselemente nicht der Außerkraftsetzung, sondern der gezielten Inkraft-Setzung von Märkten dienen können. Mit Blick auf neue Formen kollektiven Handelns von Unternehmen lautet das Stichwort: Co-opetition.[41]

Aus ordnungstheoretischer Perspektive gibt es daher gute Gründe, Ordnungsaufgaben nicht mehr (nur) exklusiv dem (National-)Staat zuzuweisen. Zahlreiche aktuelle Governance-Probleme – angefangen vom Klimawandel über Korruption und die Instabilität internationaler Finanzmärkte bis hin zur Ausbreitung ansteckender Krankheiten – überschreiten die Grenzen des National-Staats und (national-)staatlicher Regelsetzungskapazitäten. In vielen New-Governance-Prozessen ist die Einbeziehung nicht-staatlicher Akteure und ihrer Kenntnisse und Informationen daher unverzichtbar für adäquate Problemlösungen. Ebenso kommt Verfahren der kooperativen Selbst-Regulierung eine wachsende Bedeutung zu. Hier übernimmt der Staat eine aktive Rolle als Moderator. Die hier vorgestellte Konzeption sozialer Bindungsarrangements bietet eine Möglichkeit, diese verschiedenen Ordnungsansätze systematisch miteinander zu vergleichen.

Fazit und Ausblick

Die Literatur zu Social Entrepreneurship und die ordnungspolitische Diskussion haben bisher kaum gemeinsame Berührungspunkte. Beide Forschungsfelder beschäftigen sich mit vermeintlich ganz unterschiedlichen Fragestellungen: hier die akteurszentrierte Social Entrepreneurship-Literatur mit ihrem Fokus auf innovative Spielzüge; dort die auf Institutionen ausgerichtete Ordnungstheorie mit ihrem Fokus auf alternative Spielregeln.

Aus einer ordonomischen Perspektive wird deutlich, dass diese scheinbar disparaten Fragestellungen tatsächlich jedoch in einem engen systematischen Zusammenhang stehen. Diese Argumentation wurde in der Auseinandersetzung mit dem Beispiel des Kruppschen Wohlfahrtsprogramms entwickelt. Freilich war das Anliegen dieses Artikels nicht das eines unternehmensgeschichtlichen Beitrags, der bestrebt ist, eine historisch möglichst detailgetreue Darstellung zu skizzieren. Vielmehr ging es darum, in der Rekonstruktion jene Mechanismen herauszuarbeiten, die sozialstrukturell auch für heutige Analysefragen von Interesse sind.[42] Krupp experimentiert mit neuartigen Formen sozialer Bindungen. Auf diese Weise gelingt es ihm, Koordinationsprobleme zu überwinden, die im Zuge der Industrialisie-

[41] Vgl. hierzu ausführlich Nalebuff und Brandenburger (1996).

[42] Diese Art der – sehr selektiven – Rekonstruktion führt freilich dazu, dass der Eindruck entstehen könnte, dieser Artikel nehme ein sehr einseitiges und vor allem unkritisches Verhältnis zu Alfred Krupp ein. Hier sind Missverständnisse zu vermeiden. In der Tat erscheinen viele Elemente der Kruppschen Sozialpolitik aus heutiger Sicht als moralisch ambivalent. Zu nennen ist sowohl Krupps ausgeprägter Paternalismus, der massiv in die Privatsphäre seiner Arbeiter eingriff, als auch seine Bemühungen, Gewerkschaftsbildungen innerhalb seines Unternehmens zu verhindern. Vgl. hierzu ausführlich Manchester (1968), Boelcke (1956, 1970) und Engelmann (1969). Diese – aus heutiger Sicht: berechtigten – Kritikpunkte ändern jedoch nichts an dem Umstand, dass die rückblickende Rekonstruktion des Kruppschen Wohlfahrtsprogramm wichtige Governance-Innovationen identifizieren kann, durch die Krupp sich und seine Stakeholder dauerhaft besser gestellt hat.

rung an Bedeutung gewinnen. Das Kruppsche Wohlfahrtsprogramm verdeutlicht zudem, dass Social Entrepreneurs sowohl durch die eigene Selbstbindung als auch durch Initiativen, die es anderen Akteuren ermöglichen, sich selbst zu binden, zur Überwindung unproduktiver sozialer Dilemmata beitragen können. In diesem Sinne erfüllen sie genuine Ordnungsaufgaben.

Die sozialstrukturelle Analyse des Krupp-Beispiels lässt sich zu einer allgemeinen Logik sozialer Bindungen verallgemeinern. Aus individueller Akteurssicht sind systematisch vier – und nur folgende vier – Formen von Bindungsarrangements zu unterscheiden, durch die ein Akteur als Regel-Entrepreneur Ordnungsleistungen erbringen kann: Bindungsdienstleistungen für die kollektive (Selbst-)Bindung einer Gruppe anderer Akteure (I), Bindungsdienstleistungen für die individuellen (Selbst-)Bindungen einzelner anderer Akteure (II), die eigene individuelle Selbstbindung im Alleingang (III) sowie die kollektive Selbstbindung gemeinsam mit anderen (IV).

Aus dieser sozialstrukturellen Analyse ergeben sich Folgen für die Semantik. Konkret heißt das für das Verständnis von Social Entrepreneurship: Ihre Funktion als Change Agents gesellschaftlicher Wertschöpfung erfüllen Social Entrepreneurs vor allem dann, wenn sie dazu beitragen, bisher ungelöste Bindungsprobleme zu überwinden. Entscheidend ist dann nicht die Frage, ob es sich bei einer Unternehmung um eine Not-for-profit- oder eine gewinnorientierte Organisation handelt, sondern ob es gelingt, bisher unausgeschöpfte Potentiale wechselseitiger Besserstellung auszuschöpfen. Für die Ordnungstheorie folgt analog, dass es gute Gründe gibt, nicht nur dem Staat, sondern auch privaten (Regel-)Entrepreneuren, d.h. zivilgesellschaftlichen Organisationen und auch Unternehmen, eine konstruktive Rolle in Governance-Prozessen zuweisen zu können. Diese – konstruktive – Rolle kann sie zusätzlich unterstützen durch eine „Ordnungspolitik zweiter Ordnung“[43] : Es geht darum, Anreize zur Anreizsetzung zu setzen, indem die Politik ihrerseits Hilfestellung dazu gibt, sich beispielsweise in Form von Co-Regulierung, Branchenstandards oder Gütesiegeln selbst zu binden.

Die hier entwickelte Logik sozialer Bindungen stellt die systematische Verbindung her zwischen der Akteursebene der Social-Entrepreneur-Literatur und der Regelebene der Ordnungstheorie. Sie zeigt auf, dass eigeninteressierte individuelle Akteure zu institutionellem Wandel beitragen können. Damit erhellt sie einen oftmals im Dunkeln liegenden Verbindungsbereich zwischen der akteurszentrierten (Social Entrepreneurship) Literatur und der (ordnungspolitischen) Institutionentheorie. Zugleich werden Ansatzpunke sichtbar, wie Social Entrepreneurs als Governance-Innovatoren das Eigenreformpotential der modernen Gesellschaft aktivieren können.

[43] Vgl. hierzu Pies und Sass (2006).

Literaturverzeichnis:

Achleitner, Ann-Kristin, Reinhard Pöllath und Erwin Stahl (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart.

Baedeker, Diedrich (1912): Alfred Krupp und die Entwicklung der Gußstahlfabrik zu Essen. Mit einer Beschreibung der heutigen Kruppschen Werke, Essen.

Berdrow, Wilhelm (1937): Alfred Krupp und sein Geschlecht, Berlin.

Boelcke, Willi A. (Hrsg.) (1956, 1970): Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten, Berlin.

Boelcke, Willi A. (Hrsg.) (1970): Krupp und die Hohenzollern in Dokumenten. Krupp Korrespondenz mit Kaisern, Kabinettschefs und Ministern 1850-1918, Berlin.

Bornstein, David (2004, 2007): How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, New York.

Briese, Olaf (2003): Angst in Zeiten der Cholera, in vier Bänden, Berlin. Die Krupp´schen Krankenanstalten (1870 - 1914), Herzogenrath.

Center for Democracy and Technology (2007): Press Release: Companies, Human Rights Groups, Investors, Academics and Technology Leaders to Address International Free Expression and Privacy Challenges, January 18, 2007.,

Davis, Susan (2002): Social Entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development, Conference Paper prepared by request for the Youth Employment Summit, September 7-11, 2002, Arlington, VA.

Dees, J. Gregory (1998, 2001): The Meaning of „Social Entrepreneurship“, im Internet: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf, Februar 2008.

Dees, J. Gregory, Jed Emerson und Peter Economy (2001): Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs: A Handbook for Social Entrepreneurs, New York.

Dees, J. Gregory, Jed Emerson und Peter Economy (2002): Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit,

Denzau, Arthur T. und Douglass C. North (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: Kyklos 47(1), S. 3-31.

Drayton, William (2002): The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business, in: California Management Review 44(3), S. 120-133.

Drayton, William (2003): Knowing History, Serving It: Ashoka‘s Theory of Change, im Internet: http://germany.ashoka.org/node/986, Februar 2008.

Engelmann, Bernt (1969): Krupp. Legenden und Wirklichkeit, München.

Eucken, Walter (1952, 1990): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, mit einem Vorwort von E.-J. Mestmäcker und einem Nachwort von F. A. Lutz versehene 6. Aufl. der 1952 posthum von E. Eucken und K. P. Hensel herausgegebenen Erstauflage, Tübingen.

Friedman, Milton (1962, 2002): Capitalism and Freedom, Fortieth Anniversary Edition With a New Preface by the Author, Chicago and London.

Global Business Coalition on HIV/AIDS (o.J.): „GBC unites businesses in the fight against HIV/AIDS“ Zugriff am 13.06.2006 2006, unter http://www.businessfightsaids.org/site/pp.asp?c=gwKXJfNVJtF&b=1008739.

Hardin, Garret (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science 162, S. 1243-1248.

Hielscher, Stefan, Ingo Pies und Markus Beckmann (2007): Wie können Corporate Citizens voneinander lernen? Anregungen für den Global Compact der Vereinten Nationen. Diskussionspapier Nr. 2007-13 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.

Koch, Hannes (2007): Soziale Kapitalisten. Vorbilder für eine gerechte Wirtschaft, Berlin.

Kreps, David M. (1990): Game Theory and Economic Modelling, Oxford.

Manchester, William (1968): Krupp, München.

Nalebuff, Barry J. und Adam M. Brandenburger (1996): Co-opetition: 1. A Revolutionary Mindset that Combines Competition and Co-Operation 2. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of the Business, New York. o.A. (1877): Meyers Konversations-Lexikon. Eine Enzyklopädie des allgemeinen Wissens, Zehnter Band, Leipzig.

Olson, Mancur (1965): The Logic of Collective Action, Cambridge.

Pies, Ingo (2000): Ordnungspolitik in der Demokratie. Ein ökonomischer Ansatz diskursiver Politikberatung, Tübingen.

Pies, Ingo, Markus Beckmann und Stefan Hielscher (2007): Mind the Gap! Ordonomische Überlegungen zur Sozialstruktur und Semantik moderner Governance, Diskussionspapier Nr. 2007-16 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle.

Pies, Ingo, Stefan Hielscher und Markus Beckmann (2007): Corporate Citizenship as Stakeholder Management: An Ordonomic Approach to Business Ethics, unveröffentlichtes Manuskript, Halle.

Pies, Ingo und Peter Sass (2006): Korruptionsprävention als Ordnungsproblem - Wirtschaftsethische Perspektiven für Corporate Citizenship als Integritätsmanagement, in: ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 57, S. 341-369.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao (2004): The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profit, Philadelphia.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao und Stuart L. Hart (2002): The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Strategy and Business, im Internet: http://www.digitaldividend.org/pdf/bottompyramid.pdf,

Rubaber, Christopher C. (2007): Google Fights Global Internet Censorship, in: The Washington Post, Monday, June 25, 2007,

Samuelson, Paul A. (1954): The Pure Theory of Public Expenditure in: Review of Economics and Statistics 36(4), S. 387-389.

Schelling, Thomas C. (1978, 1984): Strategic Relationships in Dying, in: ders.XXX (Hrsg.): Choice and Consequences, Cambridge, Mass. und London, S. 147-157.

Shaw, George Bernard (1903, 1947): Man and Superman. A Comedy and Philosophy, London.

Smith, Adam (1776, 1976): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, edited by R.H. Campell and A.S. Skinner, London.

Stercken, Vera und Reinhard Lahr (1992): Erfolgsbeteiligung und Vermögensbildung der Arbeitnehmer bei Krupp: von 1811 bis 1945, Stuttgart.

Vossiek, Wilhelm (1937): Hundert Jahre Kruppsche Betriebskrankenkasse 1836 bis 1936, Berlin.

Wu, Tim (2006): „The World Trade Law of Internet Filtering" Zugriff am 8. Februar 2008, unter SSRN: http://ssrn.com/abstract=882459.

Social Entrepreneurship und politische Koordinierung

von Corinna Vosse

1.

In städtischen Räumen lässt sich in zunehmendem Maß beobachten, dass Entwicklung und Betrieb von Kultureinrichtungen von privaten Akteuren geleistet werden.[1] Das verstärkte Auftreten von privaten AkteurInnen als InitiatorInnen und TrägerInnen kultureller Infrastruktur kann im Zusammenhang gesehen werden mit rückläufigen öffentlichen Steuerungsressourcen – nicht nur im Politikfeld Kultur. Nicht-öffentliche AkteurInnen übernehmen in verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen Aufgaben kommunaler Behörden – bei der Wasserversorgung, bei der Abfallentsorgung und eben auch im Kulturbereich. Damit verbunden entstehen neue Formen politischer Koordinierung zwischen öffentlichem und privatem Sektor, oder auch Governance-Strukturen.

Für den Kulturbereich ist festzuhalten, dass das Vorhalten von geeigneten Rahmenbedingungen für die Kulturproduktion ökonomisch rentabel oftmals nicht zu bewerkstelligen ist, insbesondere im Bereich Darstellende Kunst.[2] Trotzdem werden neue Kultureinrichtungen zunehmend nach dem Bild von Unternehmen aufgebaut und betrieben. Nicht-öffentliche BetreiberInnen von Einrichtungen, die primär auf Prozesse kultureller Produktion ausgerichtet sind, können somit als spezieller Typ des Social Entrepreneurs beschrieben werden: Sie sind unternehmerisch tätig, ohne ihr Handeln auf Absichten zur Gewinnerzielung auszurichten. Vielmehr stellen sie die Verfolgung kulturpolitischer Ziele in den Vordergrund.

In den folgenden Ausführungen wird der Frage nachgegangen, welche Strategien diese Social Entrepreneurs entwickeln und welche Ressourcen sie mobilisieren (können), um kulturpolitische Ziele umzusetzen. Der empirische Teil der Untersuchung ist auf die Rolle von Social Entrepreneurs für die Entstehung von Governance–Strukturen im Politikfeld Kultur gerichtet. Untersucht wird, wie Kooperationen zustande kommen und welche Formen politischer Koordinierung dabei auftreten. Darauf aufbauend werden Überlegungen angestellt, wovon diese Praxis der Koordinierung gesellschaftlichen Handelns auf vereinbarte politische Ziele abhängt und welche spezifischen Effekte von ihr ausgehen.

2.

Im Kontext des Rückgangs politisch–administrativer Steuerungsressourcen zeichnet sich eine wachsende Mitwirkung privater AkteurInnen an der Bestimmung und Ausgestaltung öffentlicher Aufgaben ab (Le Gales 2002; Böhnisch / Schröer 2004). Diese Entwicklungen verändern auch den Blick auf Politik. Zusammenfassend mit dem Begriff „Governance–Forschung“ bezeichnete Ansätze legen bei der Betrachtung von politischen Prozessen neben Institutionen besondere Aufmerksamkeit auf Akteurkonstel-

[1] Der Betrachtungshorizont ist auf die Geschichte der Bundesrepublik beschränkt. Natürlich gab es auch in früheren Zeiten privates Engagement für Kultur, sogar in weit stärkerem Maß als heute (vgl. Bollenbeck 1994).

[2] Vgl. Baumol / Bowen 1966, die das ökonomische Problem in den Darstellenden Künsten mit der sogenannten ‚Kostenkrankheit’ systematisch erklären.

lationen, Koordinierungsformen und Regelungsstrukturen. Um gesellschaftspolitisches Engagement privater AkteurInnen jenseits unternehmerischer Interessen analytisch zu verorten, wird neben Staat und Markt der sogenannte Dritte Sektor / Zivilgesellschaft als Einflussgröße gesellschaftlicher Entwicklung in den Blick politik– und sozialwissenschaftlicher Forschung genommen. In Abgrenzung zu den anderen Sektoren gelten als wesentliche Merkmale von Zivilgesellschaft Freiwilligkeit und die Entkoppelung von Performanz und Ressourcenzufuhr, das heißt fehlende Gültigkeit ökonomischer Funktionsmechanismen (Simsa 2001, S. 104). Zivilgesellschaft gilt aus dieser Perspektive als Möglichkeitsraum für die Konzeption politischer Alternativen, eine tragfähige Implementierung erscheint innerhalb dieses Modells jedoch aufgrund fehlender stabiler Strukturen und effizienter Methoden erschwert.

Die Governance–Forschung ordnet jedem der drei Sektoren Staat, Markt, Zivilgesellschaft einen elementaren Regelungsmechanismus zu: Macht, Tausch, Solidarität (Benz 2004; Schimank 2007). Sektorübergreifendes Handeln ist folglich theoretisch dadurch behindert, dass AkteurInnen der verschiedenen gesellschaftlichen Sphären unterschiedlichen Formen der Handlungskoordinierung folgen. Die Entstehung von Governance–Strukturen setzt also eine Vermittlung zwischen diesen verschiedenen Formen voraus. So versteht ein Wirtschaftsakteur idealtypisch nur „die Sprache des Geldes"', das heißt er richtet sein Handeln daran aus, welcher ökonomische Nutzen daraus erwächst. Er folgt also nicht hierarchischen, institutionell verankerten Vorgaben wie der staatliche Akteur oder Zugehörigkeitsgefühlen wie der zivilgesellschaftliche Akteur, sondern richtet sich nach dem Mehrwert, den ein Tauschhandel für ihn verspricht. Beweggründe und Ziele der jeweils anderen bleiben den drei Akteurtypen unverständlich, gemeinsames Handeln oder auch nur die Formulierung eines gemeinsamen Ziels ist nach diesen Modellannahmen kaum möglich.

Social Entrepreneurship kann aus theoretischer Sicht verstanden werden als Handlungsstrategie, die unternehmerische Prinzipien nutzt, um gesellschaftliche Ziele zu verwirklichen. Kennzeichnend für den Entrepreneur ist, dass er die Realisierung von innovativen Ideen verfolgt. Im Unterschied zum Entrepreneur im herkömmlichen Sinn zielt der Social Entrepreneur nicht darauf ab, eine am Markt verhandelbare Innovation zu entwickeln. Vielmehr richtet er sein Handeln auf ein gesellschaftliches Ziel beziehungsweise auf die Umsetzung einer sozialen Innovation: "'Das Erfüllen der sozialen Aufgabe ist das Ziel, nicht, Überschüsse zu erwirtschaften."' (Faltin 2008, S. 30). Demgemäß wird Erfolg nicht als Markterfolg gewertet, da es für die verhandelten Güter – soziale Innovationen – keine Preisfestsetzung an Märkten gibt. Das entsprechende Erfolgskriterium ist vielmehr die gesellschaftliche Wirksamkeit der Aktivitäten. Motivation zieht der Social Entrepreneur daraus, dass der öffentliche Belang, für den er sich einsetzt, auch sein eigener ist (Kuhnert 2000, S. 122).

Bezogen auf Prämissen der Governance–Forschung bedeutet das, dass sich im Handeln des Social Entrepreneurs bisher gegensätzlich Gedachtes verbindet. Diese Perspektive verdeutlicht die theoretische Bedeutung von Social Entrepreneurship als Ressource politischer Koordinierung, als Möglichkeit der Bündelung gesellschaftlicher Kräfte. Im Rahmen der hier vorgestellten Untersuchung werden Bedingungen analysiert, unter denen diese Bündelung – und damit verbunden die Vermittlung zwischen unvereinbar scheinenden Koordinierungsformen – möglich wird. Fallbeispiele zeigen, wie sektorübergreifende Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten AkteurInnen im Bereich Kulturpolitik zu-

stande kommen und wovon ihr Gelingen abhängt. In einem weiteren Schritt wird gefragt, welche zusätzlichen Handlungsoptionen soziales Unternehmertum für den Bereich der politischen Koordinierung erwarten lässt.

Als Grundlage dient eine Untersuchung von vier ausgewählten Prozessen kultureller Infrastrukturentwicklung in Berlin, die alle auf das dauerhafte Vorhalten einer öffentlich zugänglichen Einrichtung für Kulturproduktion abzielten (Vosse 2008). Die Datensammlung erfolgte im Zeitraum 2006 bis 2007. Mittels leitfadengestützter Interviews und Dokumentenanalysen sind mehrere Aspekte der Entstehung der jeweiligen 'Kulturunternehmen'" rekonstruiert worden. Zunächst wurden die formulierten Ziele bestimmt und zugrunde liegende Strategien rekonstruiert, die diese Social Entrepreneurs zur Zielrealisierung entwickeln. Dazu zählt, wie Kooperationen mit anderen – öffentlichen und privaten – AkteurInnen eingegangen werden.

Als theoretische Bezugspunkte der Untersuchung dienten ein an die Governance–Forschung angelehntes Politikverständnis und die Forschungsheuristik des „akteurzentrierten Institutionalismus" nach Mayntz / Scharpf. Politisches Handeln wird im Kontext der Untersuchung verstanden als die Bemühungen unterschiedlicher Akteurkonstellationen aus dem öffentlichen und privaten Sektor, auf gesellschaftliche Entwicklungen steuernd Einfluss zu nehmen. Dieses Handeln findet unter sich wandelnden Rahmenbedingungen einerseits und relativ stabilen institutionellen Regeln und Normen andererseits statt. Gleichzeitig wird vorausgesetzt, dass Steuern möglich ist und auf absichtvollen Handlungen individueller AkteurInnen oder aggregierter Akteurseinheiten basiert.

3.

Um den aufgeworfenen Fragen nach Prozessen politischer Koordinierung zur Bestimmung und Realisierung kulturpolitischer Ziele nachzugehen, ist die Entstehung von vier Berliner Kulturprojekten untersucht worden: ORWO–Haus, Ballhaus Ost, Radialsystem V, Hochschulübergreifendes Zentrum Tanz. Diese überaus unterschiedlichen Gründungsvorhaben verfolgen alle das Ziel, kulturelle Infrastruktur zu schaffen. Anhand der Ergebnisse lassen sich Strategien politischer Koordinierung aufzeigen, die, wie im Anschluss argumentiert wird, über ihre Anwendung im Politikfeld Kultur hinaus von Bedeutung sind. Nachfolgend werden für das Verständnis zentrale Aspekte der Analyse zusammengefasst wiedergegeben.

Das ORWO–Haus in Marzahn–Hellersdorf ist heute über Berlin hinaus bekannt als Keimzelle junger Musik. Entstanden ist es anlässlich der Kündigung der Einzelmietverträge junger MusikerInnen in der ansonsten leer stehenden ehemaligen Produktionsstätte. Das Gebäude befand sich in den Händen der Treuhandliegenschaftsgesellschaft TLG, einer Verwertungsgesellschaft des Bundes. Die NutzerInnen haben die fehlende Bereitschaft des Eigentümers, eine politische Lösung zu finden, medienwirksam angeklagt und schnell lokale Unterstützung dafür gewonnen, bleiben zu können und das Objekt zum Musikprobenhaus auszubauen. Unterstützt von politisch–administrativen AkteurInnen aus Bezirk und Senat, gelang es den InitiatorInnen, den Verkauf des Gebäudes zu einem finanzierbaren Preis zu verhandeln und die bisher wenig organisierten NutzerInnen in einer rechts– und handlungsfähigen Form, nämlich als eingetragenen Verein, zu organisieren. Dabei zeigt sich ein deutlicher Unterschied

zwischen der internen Organisation der Gruppe, die auf basisdemokratischen Idealen basiert, und der Außendarstellung, die die ökonomische Rationalität und den unternehmerischen Aufbau betont. Ausschlaggebend für das Einwerben von Ressourcen war denn auch, das Vorhaben als ökonomisch tragfähig darzustellen und nach außen (an–)erkennbare Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Das Ballhaus Ost wurde als interdisziplinärer Arbeits– und Präsentationsort gegründet, mit einem Schwerpunkt auf Theaterarbeit. Die drei Gründungspersonen sind sämtlich professionell im Theaterbereich tätig, eine von ihnen hat bereits Prominenz erreicht. Der Aufbau des Ballhauses basiert zunächst maßgeblich auf Eigenarbeit und dem Einsatz von Eigenmitteln. Die Einwerbung von privaten Mitteln über die Gründung eines Fördervereins und die Ausgabe von sogenannten „Aktien“ – zinslosen Darlehen, deren Überlassung mit Freikarten vergütet wird – vollzog sich schleppend und erfuhr keine ausreichende Betreuung. Demgegenüber sind zu allen Zeiten Angebote zur Mitarbeit ergangen. Im weiteren Entwicklungsprozess hat sich ein unbezahlt arbeitendes Leitungsteam aus ausgebildeten und selbstständig tätigen oder erwerbslosen AkteurInnen herausgebildet, die im Ballhaus die Chance sehen, nicht nur künstlerisch zu arbeiten, sondern mittelfristig daraus auch ein Einkommen zu beziehen. Klassisches Ehrenamt, so hat die Untersuchung gezeigt, ließ sich nicht dauerhaft in den Betrieb integrieren. Eine erste Stufe zur Verstetigung der Einrichtung wurde über das Einwerben von Kulturfördermitteln des Landes für Spielstätten erreicht, obwohl das Ballhaus die Zugangsvoraussetzungen formal nicht erfüllt. Es scheint, dass der enorme Schwung und der hohe Durchlauf im Ballhaus die EntscheidungsträgerInnen darüber hinweg getragen haben. Um die Kosten inklusive Personalkosten zu decken, reichen die Fördermittel allerdings nicht aus.

Die Entstehung des Radialsystems V als „New Space for the Arts“ geht ursprünglich auf das Engagement eines Architekten zurück, der selbstbeauftragt für das beschädigte historische Gebäude eine Umbauplanung projiziert, einen Investor ausfindig gemacht und die künftigen NutzerInnen gefunden hat. Architekt und Bauherr investieren in den Ausbau des Radialsystems als Ort kultureller Produktion und Präsentation – trotz mangelhafter Renditeerwartung – aus dem Kontext ihrer wirtschaftlichen Handlungsfelder heraus: Bauplanung und Immobilienentwicklung. Kapitalinvestitionen sind der erste Schritt der Projektentwicklung, folglich prägen marktförmige Koordinierungsformen die folgenden Prozesse. Die Konzeption des Kulturbetriebs erfolgt entlang ökonomischer Prämissen und basiert auf Kooperationen mit KulturproduzentInnen und Wirtschaftsunternehmen, sowie auf Unterstützung durch öffentliche Fördermittel für Kulturprojekte. Das Betriebskonzept beruht auf der Idee, ökonomische Verluste des Kulturbetriebs mit marktgängigen Sach– und Dienstleistungsangeboten zu kompensieren, deren Marktwert wiederum durch den Kulturbetrieb aufgewertet wird. Der Erfolg dieser Strategie hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, die Interessen von Wirtschaftsunternehmen sowie von KulturproduzentInnen und –nachfragerInnen auf unterschiedlichen Kommunikationswegen und mit unterschiedlichen Kooperationsangeboten derselben Organisation anzusprechen und abzudecken. Im Unterschied zu ORWO–Haus und Ballhaus werden die betrieblichen Prozesse im Radialsystem auf der Basis formaler Vereinbarungen über monetäre Entlohnung koordiniert. Die erforderlichen Mittel werden erwirtschaftet, entsprechend spielt freiwillige Mitarbeit keine erkennbare Rolle. Durch Mietzahlungen geförderter NutzerInnen fließen sowohl projektweise als auch regelmäßig öffentliche Mittel ein.

Das Hochschulübergreifende Zentrum Tanz, kurz HüZT, ist als Kooperation des Landes, zwei Berliner künstlerischen Hochschulen und einem Zusammenschluss von AkteurInnen der lokalen Tanzszene entstanden. Der als „TanzRaumBerlin“ gegründete Zusammenschluss war auslösend dafür, das Fehlen einer Ausbildung für zeitgenössischen Tanz in Berlin auf die kulturpolitische Agenda zu heben. Dieses Anliegen privater AkteurInnen traf auf eine bereits bestehende politische Aufmerksamkeit, mehrere politische Papiere dieser Zeit wiesen bereits auf die besondere Bedeutung von Tanz für die Berliner Kultur, ihr Ansehen und ihre Anziehung hin (Vosse 2008, S. 153f.). Im Weiteren wurde die schnelle Entstehung des HüZT durch das 2005 aufgelegte Förderprogramm „Tanzplan Deutschland“ der Kulturstiftung des Bundes möglich. Das nach internationalen Vorbildern aufgebaute Programm zielt neben der Stärkung von Tanz auch darauf ab, neue Wege zur kulturpolitischen Durchsetzung künstlerischer Ideen zu beschreiten und dazu explizit Projekte in gemeinsamer Trägerschaft zwischen privaten und öffentlichen AkteurInnen hervorzubringen. Die dazu erforderlichen Abstimmungsbedarfe finden durch die Kulturstiftung des Bundes und durch das Land Berlin besondere Berücksichtigung und personelle Zuständigkeit. Zur Koordinierung zwischen den unterschiedlichen PartnerInnen wird eine befristete halbe Stelle bei der damaligen Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur eingerichtet. Aus dem zunächst als loses Netzwerk gegründeten TanzRaumBerlin wurde zum Eingehen der geplanten Kooperation eine GmbH gegründet, ein Schritt, den nicht alle Mitglieder mitgetragen haben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in allen Untersuchungsfällen die Bereitstellung von adäquaten Bedingungen für die Kulturproduktion ein prioritäres Ziel der Unternehmungen ist. Unterstützung für dieses Ziel suchen die InitiatorInnen in Kooperationen mit öffentlichen Stellen ebenso wie mit WirtschaftsakteurInnen. Das Zustandekommen von Kooperationen mit öffentlichen Stellen basiert, so hat die Untersuchung ergeben, auf dem persönlichen Einsatz einzelner AmtsträgerInnen und/ oder auf dem Vorhandensein passender Förderprogramme. Öffentliche AkteurInnen engagieren sich in allen Fällen in Reaktion auf die Thematisierung des kulturpolitischen Handlungsbedarfs nach Raum für Kulturproduktion in Berlin. Die wenigen darauf abgestimmten Förderprogramme sind unzureichend ausgestattet, wie das Beispiel Ballhaus zeigt.

Das Zustandekommen von Kooperationen, so lautet ein weiteres Ergebnis der Untersuchung, wird dadurch befördert, dass die Vorhaben als ökonomisch tragfähig dargestellt werden. Selbst das ORWO–Haus, wo sich schon bei flüchtiger Betrachtung offenbart, dass die Tragfähigkeit von unbezahlter Arbeit abhängt, findet politischen Zuspruch als kulturwirtschaftliches Unternehmen. Es scheint, dass schon die Ausweisung und Projektierung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen dazu führt, Verständigung zu schaffen und Unterstützungsbereitschaft zu mobilisieren.

Eine wichtige Voraussetzung für funktionierende Kooperationen ist weiterhin die Etablierung erkennbarer Zuständigkeiten. In den untersuchten Fällen zeigt sich diesbezüglich eine Tendenz, Organisationsstrukturen wirtschaftlicher Unternehmen zu adaptieren und gleichzeitig eine anerkannte Organisationsform des gemeinnützigen Sektors zu benutzen. Um die benötigten Ressourcen zu mobilisieren, spielt weiterhin die Generierung von Umsätzen durch Aktivitäten an verschiedenen Märkten eine wichtige Rolle, sowie Kosteneinsparungen, die meist zu Lasten der Betreiber gehen, deren Arbeit oft unbezahlt bleibt.

4.

Anhand dieser Beispiele kultureller Infrastrukturentwicklung zeigt sich, dass von der Initiative Einzelner in sehr kurzer Zeit enorme mobilisierende Effekte ausgehen, die auf die Umsetzung kulturpolitischer Ziele gerichtet sind. Die InitiatorInnen der untersuchten Prozesse decken bisher unsichtbare kollektive Präferenzen auf. Verankert in den betreffenden kulturellen Akteurkreisen, formulieren sie kulturpolitische Handlungsbedarfe und bringen diese auf die Agenda politischer Entscheidungsfindung. Im Zuge der weiteren Verhandlung über die diagnostizierten kulturpolitischen Defizite werden Ziele formuliert und Handlungsstrategien entwickelt.

Das Engagement von als Social Entrepreneurs agierenden Kulturschaffenden wirkt demnach zunächst als Input auf der Policy–Ebene. Es trägt dazu bei, unentdeckte politische Handlungsbedarfe sichtbar zu machen. Die Planung von Abhilfe versprechenden Maßnahmen erfolgt im Austausch mit anderen Betroffenen und mit potenziellen KooperationspartnerInnen. Ebenfalls von großer Bedeutung ist der Beitrag, den diese Social Entrepreneurs für die Implementierung von Maßnahmen leisten. Wie die untersuchten Prozesse deutlich machen, werden im Kontext der Projektaktivitäten zum einen verfügbare gesellschaftliche Ressourcen auf ein kulturpolitisches Ziel hin gebündelt und so kollektive Handlungsfähigkeit geschaffen. Zum anderen werden bisher kaum zugängliche Ressourcen mobilisiert und in sektorübergreifenden Kooperationen für politisches Handeln nutzbar gemacht.

Die Strategie dieser AkteurInnen zur Erzielung der genannten Bündelungs– und Mobilisierungseffekte beruht im Kern darauf, dass sie unternehmerische Vorgehensweisen mit gemeinwesenbezogenen Belangen verbinden und diese über verschiedene Kommunikationswege in einen öffentlichen Diskurs hineintragen. Folgende Effekte von Social Entrepreneurship auf der Ebene politischer Koordinierung lassen sich anhand der untersuchten Fälle benennen: Zunächst werden mehrheitsfähige, da auf den Interessen realer gesellschaftlicher AkteurInnen basierende Handlungsziele bestimmt. Auf diese Weise können bestehende Informationsdefizite politisch–administrativer Apparate kompensiert werden. Als Beiträge zur Zielerreichung werden praxisrelevante Maßnahmen entwickelt. Sie können fortlaufend an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden, da der Grad der Institutionalisierung dieser Prozesse niedrig ist. Gleichzeitig begünstigen Praxisrelevanz und vielschichtige Kooperationsbeziehungen einen schnellen Transfer von Erfahrungswissen und somit auch einen überregionalen Nutzen. Außerdem werden über die Verbindung von unternehmerischen Strategien mit sozialen Zielen beispielhaft getrennt gedachte gesellschaftliche Bereiche überbrückt und so das Spektrum möglicher Kooperationen erweitert. Auf diesem Weg können Ressourcen für die Bearbeitung politischer Aufgaben mobilisiert und gebündelt werden.

Zu betonen ist, dass unternehmerische Strategien allein nicht die Umsetzung kulturpolitischer Maßnahmen ermöglichen. Tragfähigkeit im ökonomischen Sinn lag bei keinem der untersuchten Projekte vor, ihr Bestand verdankt sich in jedem Fall einer auf Kooperationen basierenden Kombination aus direkt oder indirekt wirkenden öffentlichen Mitteln, unbezahlter Eigenarbeit, privaten Spenden und eigenen Umsätzen. Die vollständige Finanzierung am Markt würde eine Verteuerung der angebotenen Leistungen nach sich ziehen, die im Widerspruch zu den kulturpolitischen Zielen steht – und wahrscheinlich auch keine ausreichende Nachfrage finden würde. Maßgeblich für das Zustandekommen

von Kooperationen war, dass die PartnerInnen im Rahmen der Realisierung der gesetzten kulturpolitischen Ziele einen – meist ideellen – Nutzen erkennen können. Eine Gewinnerwartung hat bei ökonomischen Orientierungen eine mobilisierende Wirkung. Im Kontext der untersuchten Prozesse politischer Koordinierung kommt ebenfalls eine mobilisierende Wirkung durch erwartbare Gewinne zum Tragen. Ein wichtiger Unterschied zur ökonomischen Funktionslogik jedoch liegt darin, dass die KooperationspartnerInnen keinen unmittelbaren Anspruch auf erwartbare Gewinne erheben.

Anhand der empirischen Ergebnisse bestätigt sich, dass das Modell des Social Entrepreneurs geeignet ist, um Prozesse der Initiierung sektorübergreifender Kooperationen zu beschreiben. Anders als beim Drei–Sektoren–Modell steht die Figur des Social Entrepreneurs für die Verbindung gesellschaftlicher Ziele und effektiver Strategien. Dies erlaubt eine Sichtweise auf politisches Handeln nicht–öffentlicher AkteurInnen, die nicht entweder die Ziele (von WirtschaftsakteurInnen) oder die Methoden (von zivilgesellschaftlichen AkteurInnen) in Frage stellt. Social Entrepreneurship erscheint so gesehen als eine zeitgemäße Form politischer Koordinierung, die durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen ist.

Literaturverzeichnis:

Baumol, W. / Bowen, W.: Performing arts – the economic dilemma: a study of problems

Benz, A.: Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: Benz, A. (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004. S. 11–28.

Böhnisch, L. / Schröer, W.: Bürgergesellschaft und Sozialpolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 14/2004. S. 16–22.

Bollenbeck, G.: Bildung und Kultur. Glanz und Elend eines deutschen Deutungsmusters. Frankfurt am Main 1994.

Faltin, G.: Social Entrepreneurship. Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In: Braun, G. / French, M. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft. Rostock 2008. S. 25–46.

Kuhnert, S.: Gesellschaftliche Innovation als unternehmerischer Prozeß. Ein Beitrag zur Theorie des kollektiven Handelns. Berlin 2000.

Le Gales, P.: European Cities. Social Conflicts and Governance. New York 2002.

Schimank, U.: Elementare Mechanismen. In: Benz, A. / Lütz, S. / Schimank, U. / Simonis, G. (Hrsg.):] Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden 2007. S. 29–43.

Simsa, R.: Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit–Organisationen:] Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main 2001.

Vosse, C.: Neue Steuerungsformen kultureller Infrastrukturentwicklung. Zustandekommen und Verlauf kulturpolitischer Prozesse am Beispiel ausgewählter Projektentwicklungen in Berlin. Saarbrücken 2008.

Social Entrepreneurship und Raumentwicklung

von Karsten Balgar und Petra Jähnke

1. Einführung

Raumplanung und Raumentwicklung in Deutschland entfernen sich zunehmend von ihrem funktionalistischen Erbe. Leitbilder, die durch selektive Projekte erweitert werden, treten an die Stelle starrer Zielvorgaben und flächendeckender Steuerungsansprüche einer traditionellen Planungskultur (Keim et al. 2003). Ansätze strategischer und kommunikativer Planung machen ein neues Verständnis in der Steuerung von Regionen und Städten deutlich: Ein Steuerungsmix von „Top–down"–Planung und „Bottom–up"–Entwicklungen soll kommunikative und kooperative Elemente in der Raumentwicklung stärken („dritter Weg", vgl. unter anderem Kühn 2008). Damit verändert sich die Rolle von öffentlichen Institutionen und private Initiativen finden neue Handlungsräume für eigene Ansätze. Für Protagonisten aus den Bereichen Bürgerschaftliches Engagement und Corporate Social Responsibility (CSR) wird es damit leichter, sich in diesem Feld zu profilieren. Wie Beispiele zeigen, können auch Social Entrepreneurs AkteurInnen in diesen sozialräumlichen Entwicklungsprozessen sein.

Das Phänomen Social Entrepreneurship erlangte in den letzten Jahrzehnten vor allem mit den Aktivitäten von Förderorganisationen, wie beispielsweise Ashoka oder der Schwab Foundation, wachsende Aufmerksamkeit. Während sich die Auseinandersetzung mit den finanziellen, unternehmerischen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen von Social Entrepreneurs in Deutschland etabliert hat, sind Zusammenhänge von Social Entrepreneurship mit Aspekten der Stadt– und Regionalentwicklung aus der Perspektive einer sozialwissenschaftlichen Raumforschung bisher weder konzeptionell ausgearbeitet noch empirisch untersucht worden. Hier stellen sich offene Fragen: In welchen Feldern sind die Aktivitäten von Social Entrepreneurs angesiedelt? Unter welchen Rahmenbedingungen und in welchen Konstellationen agieren sie? Wie werden sie auf unterschiedlichen Handlungsebenen wahrgenommen? Und welche Optionen ergeben sich daraus für die Entwicklung von Städten und Regionen?

Eine erste Sondierung dieses Forschungsfeldes erfolgte auf einem vom Leibniz–IRS gemeinsam mit der Heinrich–Böll–Stiftung am 8. Mai 2009 in Berlin durchgeführten Workshop mit Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Anknüpfend an Erfahrungen aus dem Experten–Workshop soll in diesem Aufsatz die Skizze eines Forschungszugangs für weiterführende Untersuchungen entwickelt werden.[1] Ausgehend von der Darstellung unserer Definition, die uns nötig scheint, um den Gegenstand zu fassen, sind mögliche Forschungszugänge aufzugreifen und mit Befunden des Experten–Workshops zu verbinden. Ziel ist es, Konzepte der sozialwissenschaftlichen Raumforschung auf ihre Anwendbarkeit auf den Gegenstand zu überprüfen und Anknüpfungspunkte zu finden. Den Abschluss bilden Überlegungen zur gesellschaftlichen Rolle von Social Entrepreneurs.

[1] Diese sind eingebettet in die Forschungsaktivitäten der Abt. 3„ Kommunikations– und Wissensdynamiken im Raum" am Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) in Erkner (www.irs–net.de).

2. Definition und gesellschaftlicher Kontext

Das Spektrum der Phänomene, die unter „Social Entrepreneurship“ bzw. „Social Entrepreneurs“ gefasst, beforscht und wahrgenommen werden, ist sowohl in Deutschland wie auch international uneinheitlich. Die Vielfalt der Definitionen scheint geradezu konstitutiven Charakter für das entstehende „Feld“[2] zu besitzen. Einerseits lässt sich dies als Offenheit, andererseits als grundlegende Unsicherheit über den Gegenstand verstehen. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Praxis als auch für die wissenschaftliche Forschung. Beide erweisen sich im Übrigen oftmals als personell eng verzahnt und in den Interessen verknüpft.

International hat sich ein Diskurs um den Social Entrepreneur etabliert, der sich vornehmlich auf angloamerikanische Entwicklungen bezieht und den Unternehmer, dem es um „sozialen Profit“ geht, in den Mittelpunkt stellt. In europäischen Ländern hat sich parallel dazu ein anderer Diskurs entwickelt, in dem Social Entrepreneurship als Fortführung der nationalen Traditionen der Sozialwirtschaft interpretiert wird. In Deutschland konkurrieren diese Diskurse um Deutungshoheit. Erste Sondierungen lassen darauf schließen, dass den beiden Strängen in der Empirie tendenziell jeweils ein Milieu zuzuordnen ist. Das Selbstverständnis des Milieus, das eher international/ angloamerikanisch beeinflusst ist, lässt sich vereinfacht als eine soziale Form des liberalen Unternehmertums beschreiben („entrepreneur goes social“). Das Selbstverständnis des anderen Milieus, das in der Tradition deutscher Sozialwirtschaft verwurzelt ist, lässt sich dagegen als soziales Engagement „von unten“ charakterisieren, das um unternehmerische Mittel bereichert wird („social goes entrepreneurial“). Diese Differenzierung trat in Ansätzen auf dem vom IRS und der HBS durchgeführten Experten–Workshop zutage; ebenso ließen sich dort zum Teil erhebliche begriffliche Differenzen feststellen. Diese Milieus sind jedoch nicht homogen oder absolut exklusiv. Vielmehr scheinen die Grenzen zwischen den Milieus stellenweise zu verwischen und dabei neue Perspektiven freizugeben. Diese Entwicklung eines neuen, unscharfen Milieus, das „dialektisch“ im Spannungsfeld beziehungsweise an den Bruchstellen der zwei dominanten Diskurse erwächst, kann als Formierung eines „Feldes“ verstanden werden, wie auch Martin anmerkt (Martin 2004). Zentrale Bedeutung für diese Formierung könnten dabei „Plattformen“ der Vernetzung und der Kommunikation haben, wie beispielsweise selfEG/ selfHUB.

An diese Annahme der Milieuzugehörigkeit sowie an verschiedene stark differierende Definitionsverständnisse angelehnt, gehen wir zum Zweck der Spezifikation des Gegenstandsbereichs zunächst von einer Dreiteilung des Gegenstandes in (1) soziale Unternehmungen, (2) Social Entrepreneurships und (3) Social Entrepreneurs aus. Erklärungsleistung und Empirieentsprechung dieser als Arbeitshypothese unterstellten Differenzierung werden zu überprüfen sein. (1) Soziale Unternehmungen werden hier in Anlehnung an Birkhölzer et al. als „privatwirtschaftliche Initiative[n] der Selbstorganisation [. . .] von Bürgern“ zur Lösung sozialer Probleme verstanden, die auf ökonomische Mittel zurückgreifen (Birkhölzer et al. 2004, S. 104). Soziale Unternehmungen sind Teil des Dritten Sektors und stehen in der Tradition der Sozialwirtschaft. (2) Der Begriff Social Entrepreneurship soll hier stärker an dem

[2] Der Begriff des Feldes, der sich – in Anlehnung an Pierre Bourdieus Feldbegriff – in der Literatur zu Social Entrepreneurship seit 2005 immer wieder findet (vgl. unter anderem Martin 2004), suggeriert eventuell eine größere Vernetzung und Homogenität, als sich in der Literatur und in der Empirie gegenwärtig wahrnehmen lassen.

Verständnis, das in angloamerikanischen Debatten vorherrscht, ausgerichtet werden. Der Aspekt des Wirtschaftens ist enger zu fassen im Sinne einer Effizienzorientierung und betriebswirtschaftlichen Fundierung; ebenso werden Social Entrepreneurships als innovativ[3] vorausgesetzt. Social Entrepreneurship ist demnach inhaltlich eine Spezifikation von sozialen Unternehmungen. (3) Um unter anderem dem internationalen Diskurs Rechnung zu tragen, bietet es sich an, die Person, die ein Social Entrepreneurship initiiert und leitet, von der Aktivität „Social Entrepreneurship" analytisch zu differenzieren. Der so gewonnene „Gegenstand" ist über seine Aktivität hinaus im Hinblick auf persönliche, identitäre und charakterliche Eigenschaften interessant.[4]

3. Netzwerke

Der Social Entrepreneur als Individuum ist gemäß dieser Definition nur ein Teil dessen, was als Social Entrepreneurship oder soziale Unternehmung soziale und räumliche Wirkungen entfaltet. Soziale Beziehungsgefüge spielen – so die hier vertretene These – für Social Entrepreneurship und soziale Unternehmungen eine wichtige Rolle. Diesem Umstand ist in der Literatur jedoch bislang keine übermäßige Aufmerksamkeit zuteil geworden. Von einer sozialkonstruktivistischen Perspektive aus betrachtet sind Beziehungsgefüge konstitutiv für Menschen als handelnde Subjekte. Zumindest aber sind die Handlungsoptionen, die sich dem Einzelnen bieten, stark von der Einflechtung in derartige Gefüge abhängig.

Social Entrepreneurs und soziale Unternehmer sind als individuelle beziehungsweise kooperative AkteurInnen in Netzwerke eingebettet, was Einflüsse auf ihr Wirken hat. Sie sind üblicherweise in eine Mehrzahl von Netzwerken eingebunden, die sich nur zum Teil direkt auf ihre Aktivität beziehen. Doch auch die nicht auf die Aktivität bezogenen Netzwerke haben oftmals Auswirkungen auf diese.

Netzwerke sind komplexe soziale Beziehungsgefüge, die Menschen Ressourcen zugänglich machen und Verpflichtungen abverlangen. Sie bauen gegenseitige Erwartungshaltungen auf und basieren auf Vertrauen. Netzwerke können unterschiedlichen Charakter haben (Zweck, Dichte, Größe et cetera), jedoch stellen sie stets eine Form von institutionalisiertem sozialem Kapital dar. Soziales Kapital bezeichnet die Möglichkeit, Hilfe oder Unterstützung von anderen zu bekommen, Anerkennung zu finden oder andere soziale Interessen durchzusetzen. Dieses Kapital liegt aus der Perspektive des „relationalen Konstruktivismus" als Kollektivgut im Netzwerk vor, sodass es Konsequenzen für die Entstehung von Institutionen und Identitäten der am Netzwerk Beteiligten hat (Jansen 2003, S. 26).

Ein zentrales Problem der Social Entrepreneurships in Deutschland ist unter dieser Perspektive einfach zu fassen: die fehlende Anerkennungskultur in Deutschland, die unter anderem aus der Unkenntnis der politischen AkteurInnen über Social Entrepreneurship resultiert. Die auf dem Experten–Workshop wiederholt angeführte Arbeitserschwernis der Initiativen durch mangelnde Verfügbarkeit von vor allem materiellen Ressourcen liegt zu einem Teil in fehlendem symbolischen Kapital und Sozialkapital be-

[3] Auf eine Ausführung des Begriffs Innovation muss hier aufgrund der gebotenen Kürze verzichtet werden.

[4] Eine normative Wendung des Begriffs würde Prämissen implizieren, die – gerade unter der Perspektive des Sozialkonstruktivismus – nicht zu rechtfertigen wären. Ein Mangel an systematischer empirischer Forschung ließe diese Prämissen darüber hinaus an dieser Stelle als willkürliche Grenzziehung erscheinen.

gründet. Kapital realisiert sich nach Bourdieu in der Handlung der AkteurInnen. Handlungsfähigkeit und somit auch die Möglichkeit des Social Entrepreneurs, seine Ideen zu verwirklichen, speisen sich aus dem zur Verfügung stehenden Kapital, das zur Verwirklichung der Intentionen eingesetzt werden kann (Bourdieu 1983). Während die Notwendigkeit von ökonomischem Kapital leicht einsichtig ist, wird die Notwendigkeit anderer Arten von Kapital häufig unterschätzt. Effektive Strategien zur Vernetzung könnten sich als ebenso wichtig bei der Realisation von Projekten erweisen wie der Zugang zu materiellen Ressourcen.

Wichtige Fragen, denen es nachzugehen gilt, sind: Inwiefern sind Netzwerke wichtig für die Arbeit von Social Entrepreneurships? Welche Rolle spielt soziales Kapital bei den Chancen und Möglichkeiten einer entstehenden Initiative? Wie beeinflussen Netzwerke die Identität und die Ausrichtung dieser Initiative? Welche Verbindungen entscheiden über Erfolg und Scheitern?

Auch der Innovationsaspekt von Social Entrepreneurship lässt sich bei einer Analyse der Netzwerkstrukturen thematisieren: Ausgehend von einem innovativen Anspruch an Social Entrepreneurships sind die Mechanismen der Innovation, ihrer Entstehung und Verbreitung, analysierbar. Innovationen werden zumeist von einer oder wenigen Personen „erfunden“ (Invention), was in diesem Fall den Social Entrepreneurs zugeschrieben wird. Sie müssen sich in der Folgezeit darauf verlassen können, dass die Inventionen über Netzwerke realisiert werden können, was zu der eigentlichen Innovation führt. Schlussendlich ist die Verbreitung der Invention im sozialräumlichen Umfeld zu untersuchen (Diffusion) (Christmann 2009). Die unterstützenden Netzwerkstrukturen müssen also besondere Eigenschaften besitzen, um eine Verbreitung von Innovation zu ermöglichen. Forschungsfragen, die sich darüber hinaus für weitere Untersuchungen stellen, sind: Unter welchen Bedingungen werden innovative Ansätze von Social Entrepreneurs entwickelt und raumwirksam? Welche Rolle spielen dabei Akteurskontexte wie Netzwerke, Milieuzugehörigkeiten und regionsspezifische Rahmenbedingungen?

Die Analyse von Netzwerkstrukturen und Kapitalverteilungen ist ein wichtiges Moment, um das Potenzial von Social Entrepreneurship für die Stadt– und Regionalentwicklung abzuschätzen. Darüber hinaus sind allerdings noch weitere Relationsgefüge für das Wirken von Social Entrepreneurs bedeutsam. Diese sind unter anderem in den kulturellen, historischen und institutionellen Hintergründen zu verorten. Der Handlungsraum des Social Entrepreneurs ist von den Gegebenheiten vor Ort abhängig. Die Schwierigkeiten, die Politik von der Existenz und den Möglichkeiten von Social Entrepreneurship zu überzeugen, zeigen dies. Die Einflussfaktoren adäquat zu erfassen scheint allerdings schwierig. Eine Möglichkeit zeigt der relationale Ansatz in der Wirtschaftsgeografie von Bathelt und Glückler auf, der die Einbettung der AkteurInnen in die räumlichen Strukturen betont.

Verankert in Konzepten wie „innovativen“ beziehungsweise „kreativen Milieus“ und „lernenden Regionen“ wird die Einbettung von AkteurInnen in flexible Netzwerk– beziehungsweise Milieustrukturen mit der Innovationsfähigkeit von Regionen in Verbindung gebracht. Der „embeddedness“–Ansatz wurde erstmals formuliert von Granovetter (1985), später von Bathelt und Glückler in der Kulturgeografie ausgearbeitet und raumtheoretisch unterlegt (Bathelt / Glückler 2003). Ausgangsthese ist die Existenz eines Geflechts von ökonomischen Aktivitäten und soziokulturellen Beziehungssystemen, in das der einzelne Akteur verwoben ist. Diese Einbettung führt zu einer Pfadabhängigkeit der Aktivitäten der

AkteurInnen vor dem Hintergrund eines Gesamtbildes, das die vier Pfeiler Organisationen, Evolution (historische Einflüsse, Entwicklungspfade et cetera), Innovation und Interaktion (Lernprozesse, Vertrauensbildungsprozesse et cetera) in Beziehung zueinander setzt.

4. Identität

Der Social Entrepreneur und der soziale Unternehmer sind in Netzwerke eingebunden, außerdem sind sie Teil weiterer Sozialstrukturen. Während die Netzwerkanalyse Relationen, Ressourcenallokationen und Koordinationsprozesse in diesen Strukturen beleuchtet, bezieht sich der Begriff der Identität stärker auf den Social Entrepreneur als Menschen, auf das Subjekt und dessen subjektive Konstruktion der Realität, die in Auseinandersetzung mit sozialen Strukturen gebildet wird.

Der Begriff „Identität“ ist integraler Bestandteil der Debatte um den Social Entrepreneur, prominent zumeist als kollektivierte Identitätszuschreibung an Menschen, die eine spezifische Art des ökonomischen und sozialen Denkens wie Handelns vereint. Während die identitäre Kategorie „Social Entrepreneur“ strategisch durchaus effektiv war und ist, bringt diese Kategorie doch höchst Disparates zusammen. Der Nutzen dieser Kategorie für Motivation und Selbstbild von Menschen spiegelt sich beispielsweise in der folgenden Aussage des Ashoka–Fellows Dr. Andreas Heinecke: „Bis ich von Ashoka aufgenommen wurde, hatte ich keinen Namen für das, was ich bin und anstrebe. Jetzt ist klar: Ich bin ein Social Entrepreneur“ (Ashoka 2007, S. 15). Menschen scheint klar zu sein, dass sie Social Entrepreneurs sind, ohne auf ein einheitliches Begriffsverständnis zurückgreifen zu können. Verweisend auf den Workshop und die im Definitionsabschnitt ausgeführte Differenzierung nach Milieus, lassen sich Unterschiede in der Identität als Social Entrepreneur ausmachen.

Die Wechselwirkung zwischen Selbstbild, menschlichem Handeln und gesellschaftlichen Räumen lässt sich mit Identitätskonzepten differenziert fassen.[5] Auf räumliche Kontexte übertragen fasst Identität Spezifika, Gewohn– und Eigenheiten sowie kognitive und emotionale Bindungen an lokale sowie regionale und nationale Gegebenheiten. Dies gilt einerseits für Individuen in Form von personaler Identität, andererseits für Gruppen in Form von kollektiver Identität. Die Ausbildung personaler und kollektiver Identitäten ist abhängig von der Geschichte des Raumes, in dem sie stattfindet, von Traditionen, von Normen und Werten vor Ort ebenso wie von Kennzeichen, welche die unterschiedlichen Raumdimensionen bieten. Die Spezifika einer Raumeinheit, wie beispielsweise einer Region, einer Stadt oder eines Stadtteils, werden qua Handlungsroutinen als Wissen vom Einzelnen gelebt, verinnerlicht und zum Teil seiner eigenen Identität gemacht. Personale Identität wird hier als eine dauerhafte Bindung auf Handlungs– und Vorstellungsebene sowie als Beeinflussung durch die Eigenheiten von spezifischen Raumdimensionen interpretiert. Trotz der zunehmenden Mobilität und multipler (inter–)kultureller Einflüsse bleibt die Bedeutung des Lokalen bestehen, was unter dem Schlagwort „Glokalisierung“ in den Raumwissenschaften diskutiert wurde.

Kollektive Identitäten können als geschichtlich entstandene symbolische Systeme interpretiert werden, die den auf einen Raum bezogenen Vorrat an sozialem Wissen und Verhaltensweisen beinhalten (Christmann 2004). Kollektive Identitäten werden beständig verhandelt, da neue Einflüsse durch

[5] Der Terminus Identität ist keineswegs eindeutig definiert. Zur Vielfalt der Definitionen vgl. unter anderem Abels 2006.

einzelne Menschen oder Gruppen von Menschen hineingetragen werden. So können sich kollektive räumliche Identitäten an neue äußere Umstände oder innere Entwicklungen anpassen. Die Herstellung sowohl kollektiver wie auch personaler Identitäten vollzieht sich prozessual auf der Handlungsebene in der Interaktion (Luckmann 1980; 1979) beziehungsweise kommunikativ (Christmann 2004).

Der Social Entrepreneur ist Teil der Gesellschaft, in der er lebt und handelt. Er ist durch sie geprägt. In der personalen Identität eines Menschen verbinden sich Momente verschiedener kollektiver Identitäten zu einem Komplex, der sich auf die Aktivität als Social Entrepreneur jeweils auswirkt. Von Interesse ist also die Einbettung des Selbstbildes als Social Entrepreneur in die räumlich gebundene Identität des Social Entrepreneurs. Letztere konstituiert sich aus Bezügen zur nationalstaatlichen Dimension[6] , zu regionalen Besonderheiten und lokalen Faktoren sowie der Einbindung in kulturelle Räume.

Andererseits besitzt der Social Entrepreneur das Potenzial, durch seine Arbeit die kollektive Identität eines Raumes zu beeinflussen. Beispielsweise illustrieren die Projekte des Social Entrepreneurs Franz Dullinger, der Netzwerke unternehmerischer Bürger und Kommunalpolitiker zur nachhaltigen Regionalentwicklung in Oberbayern initiierte, oder das Projekt Enterprise von Norbert Kunz die Möglichkeiten, die soziale unternehmerische Ansätze für die Veränderung kollektiver Identitäten ganzer Regionen bereithalten. Es ist zu unterstellen, dass diese Veränderungen nicht nur auf regionaler Ebene, sondern auch in anderen Größenordnungen möglich sind; zumindest aber gilt dies für lokale Identitäten. Um die Chancen von Social Entrepreneurs für die Raumentwicklung einschätzen zu können, ist die Untersuchung der Wechselwirkung von personalen und kollektiven Identitäten um den Social Entrepreneur und seine Aktivitäten zentral.

5. Raumbilder

Das Konzept der raumgebundenen Identität ist eng verwandt mit dem Konzept des Raumbildes. Das Raumbild ist spezifischer auf die Wahrnehmungs– und Vorstellungsebene bezogen, auf das Bild, das ein Raum dem Einzelnen oder „nach außen“ vermittelt. Gehen wir davon aus, dass Social Entrepreneurs eine systemverändernde Wirkung „vor Ort“ entfalten, scheint das Raumbild eine adäquate Analysekategorie zu sein, um diesen Aspekt des regionalen und lokalen Wirkens zu erfassen.

Das bereits angeführte Engagement von Enterprise in Brandenburg – von dem Social Entrepreneur Norbert Kunz auf dem Experten–Workshop vorgestellt –, macht deutlich: Durch die Aktivierung „endogener Potenziale“ mittels Qualifizierung, Förderung und Beratung konnten hier für arbeitslose Jugendliche über die Verwirklichung ihrer unternehmerischen Ideen Perspektiven in einer Region geschaffen werden, die nichts für die Jugendlichen bereitzuhalten schien. Das in der Förderpolitik des Landes avisierte Werben um externe wirtschaftliche AkteurInnen vermochte dagegen nicht der Perspektivlosigkeit entgegenzuwirken. Vielmehr bestärkte die Unberechenbarkeit der Wirtschaftslage das Ohnmachtsgefühl vor Ort, was zu einem ernüchternden Raumbild der Menschen in der Region führte. Auf dieses Bild konnte durch das Projekt in einem begrenzten Umfeld eingewirkt werden; weiterhin wurden Identitätsstrukturen Beteiligter verändert.

[6] So erscheint es in Deutschland beispielsweise ungleich schwieriger als im angloamerikanischen Raum, soziale Probleme jenseits staatlicher Hilfe anzugehen, was auf ein bestimmtes Selbstbild zurückzuführen ist (Leppert 2008).

Raumbilder sind als räumlich projizierte symbolische Komplexe zu verstehen, die Räume mit Sinninhalten in Form von Wertungen und Konnotationen verknüpfen (Ipsen 1986, S. 926). Die Inhalte sind emotional durchsetzt. Oftmals beziehen diese Bilder dabei allgemeinere Vorstellungen, die auf sozialer Makroebene beschreibbar sind, mit ein.[7] Raumbilder überlagern sich auf verschiedenen räumlichen Ebenen: Prozesse beispielsweise auf (supra–)nationaler Ebene verflechten sich mit regionalen oder lokalen Inhalten und setzen diese in Bezug zueinander. Raumbilder umfassen sowohl in der Öffentlichkeit zirkulierende Debatten und Narrationsmuster als auch subjektive innerpsychische Repräsentationen/ Rekonstruktionen, die individuell erheblich abweichen können. Sie werden kommunikativ durch Medien und Menschen konstruiert.

Das Bild eines Raumes beeinflusst die Wahrnehmung und Bewertung des erlebten Raumes, die Wirklichkeitsdeutungen von Menschen werden verändert. Dabei entspricht dieses Bild nicht immer der Empirie, sondern entwickelt ein Eigenleben. Bestimmte Inhalte werden betont, während andere verschwiegen werden. Raumbilder stellen somit eine (positive wie negative) Idealisierung von Raumeigenschaften dar, die von Wertungen begleitet sind. Als Diskurse entwickeln diese Bilder selbst Einfluss auf Räume, die sie zu beschreiben vorgeben, und zeitigen auf diese Weise Effekte für die Raumentwicklung. Inwiefern Social Entrepreneurship Raumbilder verändern und somit die Entwicklung von Regionen nachhaltig beeinflussen kann, gilt es anhand von empirischen Untersuchungen zu eruieren. Der von Social Entrepreneurships vertretene Anspruch, nachhaltig und „systemverändernd“ zu wirken, deutet jedoch auf ein großes Potenzial hin.

6. Der Social Entrepreneur als Raumpionier

Der Aufstieg von Social Entrepreneurship in Deutschland fällt in eine Zeit, die durch eine grundlegende Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse gekennzeichnet ist. Der Rückzug des deutschen Staates aus der sozialen Sicherung und Fürsorge und die weltweite Dynamik von neoliberaler Neustrukturierung, Postfordismus und Globalisierung schaffen neue gesellschaftliche Ungleichheiten und verschärfen ungelöste Problemlagen. Social Entrepreneurship und soziale Unternehmungen entwickeln Ansätze, betreten Neuland, um den drängenden Herausforderungen zu begegnen. In diesem Sinne sind Social Entrepreneurs „Social Pioneers“.

Darüber hinaus zeichnen sich Chancen für die Raumentwicklung ab, wenn von ihnen innovative, nachhaltige Konzepte auf regionaler, städtischer oder lokaler Ebene realisiert werden. Von besonderem Forschungsinteresse sind die Potenziale und Optionen von Social Entrepreneurship unter spezifischen sozioökonomischen und förderpolitischen Rahmenbedingungen, Akteurskonstellationen und Kommunikationsmustern. Bezogen auf unterschiedliche Raumtypen, wie Großstadtquartiere oder strukturschwache ländliche Regionen, wird es von Bedeutung sein zu untersuchen, wie den jeweiligen Herausforderungen begegnet werden kann. In diesem Kontext sind Social Entrepreneurs nicht nur „Social Pioneers“, sondern können als „Spatial Pioneers“, als Raumpioniere, raumwirksame Strategien entwickeln und Impulse für die Raumentwicklung geben. Dass der Social Entrepreneur als Person nicht völlig losgelöst von diesen Umständen betrachtet werden kann, sondern die Einbettung in die Umge-

[7] Detlev Ipsen identifiziert etwa das räumliche Leitbild des Fordismus als normgenerierendes Muster (Ipsen 1986).

bung und Wechselwirkungen zu reflektieren sind, wurde in diesem Aufsatz dargestellt.

Literaturverzeichnis:

Abels, H.: Identität. Wiesbaden 2006.

Ashoka: Everyone a Changemaker: SocialEntrepreneurs und die Macht der Menschen, die Welt zu verbessern. Frankfurt am Main 2007.

Bathelt, H. / Glückler, J.: Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart 2003.

Benz, A. / Fürst, D. / Kilper, H. / Rehfeld, D. (Hrsg.): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven. Opladen 1999.

Birkhölzer, K. / Kistler, E. / Must, G.: Der dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Wiesbaden 2004.

Bourdieu, P.: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen 1983. S. 183–198.

Christmann, G.: Dresdens Glanz, Stolz der Dresdner. Lokale Kommunikation, Stadtkultur und städtische Identität. Wiesbaden 2004.

Christmann, G.: Social Entrepreneurship und soziale Innovation. Vortrag im Rahmen des Experten–Workshops Social Entrepreneurs in Deutschland am 08.05.2009 in Berlin.

Granovetter, M.: Economic Action and Economic Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology 91, 1985. S.481–510.

Ipsen, D.: Raumbilder. Zum Verhältnis des ökonomischen und kulturellen Raumes. Informationen zu Raumentwicklung, 11,12/1986. S. 921–930.

Jansen, D.: Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen 2003.

Keim, K.–D.: Das Fenster zum Raum. Wiesbaden 2003.

Kühn, M.: Strategische Stadt– und Regionalplanung. Raumforschung und Raumordnung 66, 3/2008. S. 230–243.

Läpple, D.: Essay über den Raum. Für ein gesellschaftswissenschaftliches Raumkonzept. In: Häußermann et al. (Hrsg.): Stadt und Raum. Soziologische Analysen. Pfaffenweiler 2001. S. 157–207.

Leppert, T.: Social Entrepreneurship in Deutschland – Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. Hamburg 2008.

Löw, M.: Raumsoziologie. Frankfurt am Main 2001.

Luckmann, T.: Persönliche Identität. In: Böckle, F. et al. (Hrsg.): Christlicher Glaube in moderner Gesellschaft. Enzyklopädische Bibliothek. Teilband 25. Freiburg 1980. S. 9–22.

Luckmann, T.: Persönliche Identität, soziale Rolle und Rollendistanz. In: Marquard, O. et al. (Hrsg.): Identität (Poetik und Hermeneutik VIII). München 1979. S. 293–313.

Martin, M.: Surveying Social Entrepreneurship. St. Gallen 2004.

Sturm, G.: Wege zum Raum. Opladen 2000.

Werlen, B.: Sozialgeographie. Eine Einführung. Bern, Stuttgart, Wien 2000.

Warum ist der Begriff „Social Entrepreneurship“ in den vergangenen Monaten so wichtig geworden?
Was steckt hinter dem Begriff – ist „Social Entrepreneurship“ wirklich neu?
Was bedeutet diese Bewegung für bestehende Wirtschafts- und Politiksysteme?

von Evelin Rosenfeld

1. Social Entrepreneurship als Rollenmodell für künftige Governance

Das Paradigma der individuellen Nutzenmaximierung prägt unsere gesamte Gesellschaft. Die Vorstellung, gute Unternehmensführung zeige sich an maximalen Kapitalerträgen (Returns on Investment, ROIs), ist aus Aufsichtsräten, Vorständen und Verbänden nicht mehr wegzudenken.

Mit Krisen, die nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Volkswirtschaften und globale Lebensbedingungen bedrohen, wird der Ruf nach Regulierung und Mitverantwortung laut. Regierungen kaufen marode Beteiligungen, die Finanzsysteme erleben nach dem Sarbanes-Oxley Act (SOX)[1] eine weitere Regulierungswelle, PolitikerInnen rufen die Zivilbevölkerung zu mehr Mitverantwortung und sozialem Engagement auf. Zugleich scheinen neue Branchen und Bewegungen zu entstehen - von LOHAS[2] über Ratingagenturen für Nachhaltigkeit bis hin zu verschiedensten Formen des Social Entrepreneurships. Sie bringen den Wunsch vieler Menschen zum Ausdruck, eine andere, eine sozialere und integere Wirtschaft zu etablieren.

Doch nach dem Ausverkauf grünwaschender Feigenblätter und ungelesener Nachhaltigkeitsberichte, nach der Feststellung, dass große Unternehmen in der Finanzkrise nichts weniger suchen als gute Ratschläge zu ehrenwertem Verhalten, sehen sich VordenkerInnen und PionierInnen eines sozial verantwortlichen Unternehmertums vor der selben Frage wie alle sozialen Einrichtungen in den vergangenen Jahrzehnten: Die erforderlichen Ressourcen zur Marktdurchdringung und Neuordnung bleiben dort, wo Renditeorientierung an erster Stelle steht. Sie stehen nicht für eine Transformation zur Verfügung, sondern eher für die Aufrechterhaltung bestehender Systeme. Wenn Einzelne sich als Social Entrepreneurs in einen Markt begeben, der noch immer das Gros der Ressourcen in gegebene (und eben nicht ganzheitliche) Marktstrukturen treibt, so ist dies weder verantwortlich noch nachhaltig.

Eine Transformation unserer Wirtschaftssysteme zu mehr Nachhaltigkeit, Systemverantwortung und Menschlichkeit kann nur dort stattfinden, wo Kapital, Wissen und Leistungskraft gebündelt sind. Auch

[1] Der Sarbanes-Oxley Act wurde 2005 von der US-amerikanischen Regierung im Angesicht der Bilanzenskandale großer Unternehmen erlassen. Das Gesetz verpflichtet Unternehmen, ihr internes Kontrollsystem zur Finanzberichterstattung zu dokumentieren und zu überprüfen.

[2] LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) bezeichnet eine Konsumentengruppe, die, auch mit Blick auf die eigene Gesundheit, einen nachhaltigen Konsum verfolgt.

kann die Transformation durch staatliche Eingriffe nicht erzwungen werden, bleibt man einer westlichen Rechtsstaatlichkeit und Demokratie treu. Sie kann ihren Anfang allein in den Unternehmen und politischen Institutionen selbst nehmen. Hierzu bedarf es eines veränderten Managementverständnisses und „Social Entrepreneurs“ mit hinreichenden Entscheidungskompetenzen. Diese können nur über eine konsequente Transformation von Governance-Mechanismen aktiviert werden.

Der Managementansatz „Wertebasiertes Management“, der von mir im Rahmen vielzähliger Change-Projekte zwischen 2004 und 2009 entwickelt wurde, beschreibt Rahmenbedingungen und Steuerungsprozesse, die eine solche Transformation aus den bestehenden Organisationen heraus ermöglichen. Hier werden die EntscheidungsträgerInnen selbst zu Social Entrepreneurs, indem sie auf eigenes Risiko hin bestehende Geschäftsmodelle in ein systemisches Gleichgewicht zurückführen. Die wichtigsten Eckpunkte zur Installation wertebasierter Governance in Großorganisationen werden im Folgenden skizziert.

2. Wie kann eine solche Transformation von Governance-Mechanismen aussehen? Wer muss handeln und wie?

1. Lossagung von Pseudo-Objektivismen - Wirtschaftsverständnis, Systemverantwort-ung und echtes Unternehmertum
2. Betrachtung der tatsächlichen Einflussgrößen - oder -personen
3. Transparenz über die Subjektivität von Managemententscheidungen
4. Verbindung von Arbeit und Kapital - Mitsprache und Verantwortung verknüpfen

1. Lossagung von Pseudo-Objektivismen

Die Argumentation von VerantwortungsträgerInnen in Politik und Wirtschaft bezieht sich immer wieder auf scheinbar objektive Entscheidungszwänge: Für die Subventionierung der Finanzsysteme wurden mit dem Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin) allein in Deutschland 16,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts - 400 Milliarden Euro - bereitgestellt. Die Begründung lautete, dass der Wegfall der institutionellen Finanzintermediäre auch das reale Wirtschaftssystem zusammenbrechen ließe. Die Maßnahmen bezogen sich auf symptomatische Liquiditätsbedarfe, was dazu führte, dass Spekulationsverluste der Banken mit Steuergeldern finanziert wurden. Hier bricht die scheinbar objektive Argumentation der herrschenden Wirtschaftsordnung: Mit Zusatzinvestitionen werden Geschäftsmodelle gestützt, deren Tragfähigkeit offensichtlich widerlegt ist.

Vollkommen ignoriert wird zugleich eine kulturelle und identitätsstiftende Übereinkunft: Wer GläubigerInnen nicht bezahlen kann, ist insolvent - das verbleibende Vermögen wird anteilig auf die GläubigerInnen verteilt. Wer fremdes Vermögen in einer professionellen Funktion veruntreut, wird mit dem Privatvermögen in Haftung genommen. So sind jedenfalls die Regeln im gewachsenen Unternehmertum. Während der „Krise“ scheinen sie außer Kraft gesetzt.

Die Haftungsfrage ist bei multinationalen Konzernen kaum mehr lösbar. Nicht nur das automatisierte Finanzsystem, sondern auch die Großunternehmen erlauben die Anwendung direkter, persönlicher

Verantwortung in der heutigen Konstellation nicht mehr. Aus Intransparenz und Nicht-Steuerbarkeit jedoch eine Objektivität herleiten zu wollen, widerspricht nicht nur „weichen“ Faktoren wie Wertvorstellung und gesundem Menschenverstand, sondern sie führt auch die Prinzipien kalter Logik ad absurdum. Wenn Komplexität und Größe keine persönliche Verantwortungsübernahme mehr ermöglichen, geht es nicht um objektive Sachzwänge, sondern um das Eingeständnis der Nicht-Steuerbarkeit.

Die Schieflage etwa bei Arcandor könnte auf der Sachebene vielleicht kurzfristig korrigiert werden, etwa durch die Einberufung neuer InvestorInnen oder die Auslösung überteuerter Mietverträge. Die eigentlichen Auslöser für die Schieflage liegen jedoch nicht in Mietflächen oder Liquiditätsengpässen, sondern in der Inkonsistenz vorausgegangener Entscheidungen, in einem Mangel an Integration von Partialinteressen. Die Sachebene nach altem Muster zu bereinigen wird also nicht zu einer Stabilisierung des Systems führen, sondern nur das alte Paradigma aufrechterhalten. Das Eingeständnis der Nicht-Steuerbarkeit einer situativen Interessenspolitik muss zur Konsequenz haben, dass Governance-Strukturen verändert werden.

Verantwortungsbereiche und Verantwortliche müssen nach Maßstäben definiert werden, die unmittelbar, messbar und zugleich praktikabel sind: Persönliche Mitverantwortung, maßvolle Verantwortungsübernahme und Kontextbezug müssen (wieder) zu verbindlichen Voraussetzungen für Einflussnahme werden. Ernennung, Leistungsmessung und Gratifikation sind in Bezug zu persönlichen Werte- und Verhaltensmustern zu setzen.

2. Betrachtung der tatsächlichen Einflussgrößen oder -personen
Wer oder was entscheidet darüber, ob Werke geschlossen, Standorte verlagert oder Dividenden ausgeschüttet werden? Wer oder was entschied beispielsweise im Fall Nokia über die Schließung der Werke in Bochum? Mit welchen Interessen? Es sind Einzelne, die bestimmte Entscheidungen vorschlagen und/ oder durchsetzen. Diese Einzelnen sind jedoch in den seltensten Fällen als Individuen aktiv, sondern sie treten entweder als InteressensvertreterInnen für bestimmte Gruppen oder als „abhängig Beschäftigte“ auf, die lediglich den Vorgaben eines renditemaximierenden Leistungssystems folgen. Dies bot bisher Schutz vor der persönlichen Verantwortungszurechnung - die existenzielle Abhängigkeit des Einzelnen von der Gruppe, für die er oder sie Vertretungsfunktion übernimmt, galt als Legitimation für die einseitige Interessenswahrnehmung und -durchsetzung.

Wenn es um eine Transformation der Institutionen geht, die das Gros an Arbeitsplätzen, Produktionsmitteln und Umsatzpotenzialen halten, ist die Idee der Stakeholder-Integration ein erster Ansatzpunkt für die Integration unterschiedlichster Partialinteressen in die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und Institutionen. Die gemeinsame Schnittmenge muss oberhalb von Partialinteressen derart aussagekräftig und bindend verankert werden, dass unterschiedliche Interessen und Machtkonstellationen zugunsten des gemeinsamen Ganzen integriert werden können.

Auf der Managementebene bedeutet dies, dass die Schlüsselpersonen der Unternehmensausrichtung eine solche Schnittmenge definieren und in den Steuerungssystemen ihrer Institution verankern. Dazu bedarf es einer Souveränität innerhalb von Vertretungsfunktionen, die einerseits über Governance-Regelungen legitimiert ist und zum anderen und wesentlichen Teil in einer inneren, persönlichen Sou-

veränität gründet. Auf der Belegschaftsebene bedeutet eine Governance für Nachhaltigkeit ebenso aktive Systemveränderung: Mut zur Auseinandersetzung, Einsatz für kooperativen Change auf der jeweiligen Hierarchieebene und die Inkaufnahme persönlicher Nachteile zugunsten der Stärkung des Gesamten müssen sich im gegebenen Performance-Management wiederfinden.

3. Transparenz über die Subjektivität von Managemententscheidungen
Es gibt keine objektive Entscheidung - ob mit oder ohne wertebasiertes Management, ob mit oder ohne Social Entrepreneurship.

Bereits bei der Definition der Entscheidungssituation und der Entwicklung von Entscheidungsalternativen kommt eine Vielzahl subjektiver Faktoren zum Tragen. Besonders aber die Entscheidungskriterien selbst - die Größen, die den Wert einer Handlungsalternative bestimmen - sind immer subjektiv. Das gilt sogar für angeblich objektive Größen wie etwa den Kapitalertrag (ROI) oder die Umsatzrendite.

Diese Subjektivität, die bei jedweder Entscheidung relevant ist, muss transparent gemacht werden und eine nachvollziehbare Kontinuität aufweisen, wenn es darum geht, ein gemeinsames Ganzes zu fördern und die nötige Loyalität zu erhalten, insbesondere bei Managemententscheidungen, die rahmengebende und/ oder strategische Folgen haben. Wertebasiertes Management liefert diese Kontinuität und Transparenz, indem ein bestimmtes, in Personen verankertes Wertegefüge einen Maßstab liefert, der oberhalb von situativen Faktoren Geltung hat.

4. Verbindung von Arbeit und Kapital - Mitsprache und Verantwortung verknüpfen
Das Auseinanderdriften von Finanz- und Realmärkten in den letzten Jahrzehnten und die zunehmende Dominanz von Finanzmarktkennzahlen bei der Steuerung realer Unternehmen brachte eine Reihe von Konflikten innerhalb der Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Belangen hervor. Wesentlich für die Nachhaltigkeit von Unternehmensbündnissen ist das Verhältnis von Mitspracherechten und Risikoübernahme.

Die Gräben zwischen risikobefreiten, abhängig Beschäftigten und ihren machtvollen gewerkschaftlichen VertreterInnen einerseits und den zum Teil nur spekulativ beteiligten Shareholdern respektive InvestorInnen und deren Eingriffsmöglichkeiten andererseits erzeugen ein dauerhaftes und existenzielles Risiko für die nachhaltige Unternehmenszukunft. Hier wird die Untauglichkeit einer interessensgesteuerten Unternehmenspolitik überdeutlich. Social Entrepreneurship unterhalb der Top-Führungsebenen bedeutet daher, dass die Trennung von Kapital und Arbeit sukzessive aufgehoben wird: Unternehmensrisiken müssen von allen Beteiligten getragen werden - und die Risiko-(und Chancen-)Übernahme muss in einem angemessenen Verhältnis zu Mitbestimmung und Entscheidungsprozessen stehen.

Wer nicht aktiv am realen Unternehmensgeschehen beteiligt ist - und damit von einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung abhängig -, kann sich auch nicht auf eine langfristig angelegte, gemeinsame Schnittmenge, wie im Wertebasierten Management (WBM) gefordert, einlassen. Wer nicht bereit ist, unternehmerische Risiken zu tragen, kann umgekehrt auch keinen Anspruch auf unternehmerische Chancen oder Entscheidungsbefugnisse erheben. Wieder stellen Social Entrepreneurs - und hier liegt die Betonung auf „Entrepreneurs“ - ein Verhaltensmodell dar, vorausgesetzt, sie stellen sich der wirtschaftlichen Verantwortung und erzeugen eine eigenständige, tragfähige Ökonomie auf eigenes Risiko.

Eine neue Konvention der Corporate und der Public Governance

Die Entscheidungsfindung - insbesondere bei rahmengebenden und strategischen Fragestellungen - ist der Prozess, bei dem die Werthaltung des Entscheidungsträgers relevant wird. Das macht ihn zum zentralen Element einer Governance für Nachhaltigkeit. Ob ein Entscheidungsträger bei der Entscheidungsfindung seine persönlichen Werte[3] bewusst in Betracht zieht, hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

- Ist der/ die Entscheidungsträger/in sich eigener Werte bewusst?
- Hat er/ sie den Anspruch an sich selbst, nach diesen Werten und damit zum Wohl des Gemeinsamen zu handeln?

Bewegt er/ sie sich in einem Kontext, der wertebasiertes Handeln unterstützt? Alle drei Voraussetzungen sind dem Inhalt nach bisher völlig unberücksichtigt in Corporate-Governance-Codices und -Ernennungsverfahren. Zugleich konnte die Relevanz der subjektiven Werthaltung und ihrer Verankerung im Unternehmensalltag dargelegt werden. In Summa kann festgestellt werden, dass die Verankerung von gesellschaftlicher Mitverantwortung (social) und die Bereitschaft zur persönlichen Verantwortungsübernahme (entrepreneurship) zentrale Bestandteile künftiger Governance- und Performance-Management-Modelle sein muss. Die Einrichtung entsprechender Auswahl- und Steuerungsprozesse liegt dabei im Interesse sämtlicher Stakeholder - und kann auch nur über selbige aus den Gremien der Unternehmensleitung angestoßen werden.

3. Governance-Strukturen für Wertebasiertes Management[4]

Der Begriff „Social Entrepreneurship (SE)“ ist in den vergangenen Monaten so wichtig geworden, weil unser Wirtschaftsverständnis an Grenzen der Machbarkeit stößt. Renditemaschinerien, die sich jeder Steuerbarkeit entziehen, eine zunehmende Zahl von Menschen, deren Arbeitsbedingungen unerträglich sind, und ein sich vertiefender Graben zwischen Reich und Arm bringen eine neue Bewegung hervor: Menschen, die auf eigene Verantwortung und Kosten (Entrepreneurs) nach Geschäftsmodellen suchen, mit denen gesellschaftliche Belange beantwortet werden (social).

Die Vorstellung jedoch, soziale Unternehmen als Einzelaktivität in eine wirtschaftliche Eigenständigkeit bringen zu können, erscheint angesichts der herrschenden Marktstrukturen und gegebenen Ressourcenverteilung wenig aussichtsreich. Caritative Einrichtungen, die auf staatliche Beihilfen und private Spenden angewiesen sind, gab es schon immer. Sie bildeten ein nicht eben natürliches Gleichgewicht zu den profitorientierten Wirtschaftsunternehmen. Und dieses Gleichgewicht wurde über Steuerverteilung und ziviles Engagement aufrechterhalten. Nur wenn die wirtschaftliche Eigenständigkeit Teil des Social Entrepreneurships wird, unterscheidet es sich von der über Jahrhunderte gewachsenen Teilung in „Sozial“ und „Kommerziell“. Die Erfolgschancen indes sind aus besagten Gründen als gering

[3] Wertebasiertes Management hat eine sehr differenzierte Definition von Werten. Werte sind im WBM grundsätzlich identitätsbezeichnende Größen wie etwa: Aufrichtigkeit, Mitgefühl, Mut, keinesfalls jedoch Zielzustände wie etwa Gesundheit, Frieden oder Familie.

[4] Wertebasiertes Management ist ein nach deutschem Patentrecht geschützter Begriff für einen Steuerungsansatz, der 2004 von E. Rosenfeld entwickelt wurde.

anzusehen.

Eine Bewegung, die einem Mehr an Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung Vorschub leistet, findet nicht am Rand der Ressourcenpools und Machtstrukturen statt, sondern mitten darin:

Die AkteurInnen in den Unternehmen und Politikinstitutionen müssen selbst zu Social Entrepreneurs in ihren Arbeitszusammenhängen werden: sich vernetzen und binden, das Gemeinsame über das Individuelle erheben und ihre Führungsstrukturen und -kulturen über die gemeinsame Schnittmenge auf Wertebene definieren. Hierzu werden Menschen, die sich über ihre Funktion definieren und sich als Abhängige in einem apersonalen Apparat wahrnehmen, kaum die Kraft aufbringen. Selbst zum Transformator zu werden und in einem überindividuellen Motiv glaubwürdig zu sein, erfordert ein hohes Maß an innerer Bewusstheit und äußerer Unabhängigkeit und zugleich die Fähigkeit, sich in gegebenen Strukturen zu bewegen und zu etablieren. Hierfür sind die bestehenden Steuerungssysteme und Governance-Strukturen jedoch nicht geeignet: Die Intransparenz strategischer Entscheidungsprozesse, die Nicht-Sichtbarkeit der Personen, die maßgeblichen Einfluss auf gesellschaftlich relevante Unternehmens- oder Politikentscheidungen nehmen, die Dis-Kontinuität von Einflussfaktoren und Entscheidungskriterien - all das lässt hinter einer irrationalen Objektivität letztlich Richtungslosigkeit und Opportunismus vermuten.

Diese Vermutung erzeugte unter anderem mit vielen neuen Clustern des Social Entrepreneurships eine temporäre „Antibewegung“ gegenüber vermeintlich rücksichtslosen, korrupten und menschenverachtenden Arbeitswelten. Der hieraus resultierende Druck aus der Zivilbevölkerung könnte als Katalysator für eine Anpassung der Governance-Strukturen in den großen Organisationen unserer Gesellschaft wirken. Die eigentliche Transformation wird letztlich jedoch von dort ausgehen. So erlangt diese Bewegung für bestehende Wirtschafts- und Politiksysteme eine katalytische Funktion. Das Prinzip der Wertegemeinschaft kann auf die Governance-Regeln der Großinstitutionen übertragen werden.

Literaturverzeichnis:

Allen, D. E.: Towards a Theory of Consumer Choice as Socialhistorically Shaped Practical Expirience: The Fits-Like-A-Glove (FLAG) Framework. Journal of Customer Research, 28/4, S. 515-532.

Axelrod, R.: Die Evolution der Kooperation. Oldenbourg, München 2000.

Böhnisch, W. R. / Reber, G. / Leichtfried, G. / Hechenberger, D.: Werteorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main 2006.

Bouchikhi, H.: In Search of Substance: Content and Dynamics Of Organizational Identity. Philadelphia 1998.

Corporate Governance Kodex Regierungskommission. 2006.

Covey, S. R.: The 7 Habits of Highly Effective People. New York 2004.

Dotlich, D. L. / Cairo, D. C. / Rhinesmith, S. R.: How the World's Best Companies Develop Complete Leaders. Frankfurt am Main 2007.

Dotlich, D. L. / Cairo, D. C. / Rhinesmith, S. R.: Head, Heart, and Guts. San Francisco 2006.

Fisher, U.: Das Harvard-Konzept. Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main 2003.

Fudenberg, D. / Tirole, J.: Game Theory. Cambridge (Ma) 1991.

Graf, H. G. / Klein, G.: In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien. Zürich 2003.

Hampden-Turner, C. / Trompenaars, F.: Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth From Conflicting Values. Chichester 2001.

Hausammann, F.: Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung. Bern 2007.

Huntsman, J.: Winners never Cheat: Everyday Values We Learned as Children (But May Have Forgotten). 2005.

Jarzabkowsi, P.: Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in-Use. Organization Studies 24, 3/2004. S. 489-520.

Katzenbach, J. R. / Smith, D. K.: Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Frankfurt am Main 2003.

Kell, T.: Die Kunst der Führung: Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern. Wiesbaden 2005.

Lennick, D. / Kiel, G.: Moral Intelligence. 2005.

Littger, M.: Deutscher Corporate Governance Kodex - Funktion und Verwendungschancen. Baden-Baden 2006.

Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern 2008.

Matzler, K. / Pechlaner, H. / Renzl, B.: Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden 2003.

Meadows, D. / Randers, J. / Meadows, D.: Limits to Growth, Update, Earthscan. London 2005.

Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Stuttgart 2002.

OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. 2000.

Oehlmann, D.: Der Sarbanes-Oxley Act und seine Auswirkungen auf die Abschlussprüfung deutscher Unternehmen. In: Huck, W. (Hrsg.):] Schriftreihe des Institute for International Business Law. Braunschweig 2006.

Pinnow, D. F.: Führen - Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden 2005.

Rieck, C.: Spieltheorie - eine Einführung. Eschborn 2006.

Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn 2000.

Rosenfeld, E.: Die Strategie der Aufrichtigkeit. Vertrauens- und Profilaufbau durch Wertebasierte Managementsysteme. Norderstedt 2009.

Rosenfeld, E.: Was Dir wirklich wichtig ist. Arbeitsbuch zum Personal Empowerment. Paderborn 2004.

Schewe, G.: Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung. Berlin 2005.

Schlee, W.: Einführung in die Spieltheorie. Wiesbaden 2004.

Schmidbauer, W.: Persönlichkeit und Menschenführung. Vom Umgang mit sich selbst und anderen. München 2004.

Schwanfelder, W.: Konfuzius im Management. Werte und Weisheit im 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main 2006.

Senger, H. v.: Strategeme. Die berühmten 36 Strategeme der Chinesen. Bern, München, Wien 2003.

Shaun, P. / Heap, H. / Varoufakis, Y.: Game Theory - A Critical Text. New York 2004.

Sun T. / Peyn, G.: Die Kunst des Krieges. 2007.

Thesenpapier des Managerkreises der FES zur Werteorientierten Unternehmensführung und Corporate Governance. Berlin 2006.

Ulbrich Zürni, S.: Möglichkeiten und Grenzen der Szenarioanalyse - Eine Analyse am Beispiel der Schweizer Energieplanung. Duisburg 2004.

Vogelsang, G. / Birger, C.: Werte schaffen Wert. München 2004.

Wilms, F. E. P.: Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft. Bern 2006.

Diskussionspapiere

Panel Typen

ECO-WISEs - Work Integration Social Eco-Enterprises
Ihre Potenziale und Bedarfe in der Umsetzung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielstellungen. Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu ECO-WISEs in Österreich

von Maria Anastasiadis und Andrea Mayr

1. Einleitung

Die Verbindung von wirtschaftlichem und sozialem Handeln hat in Europa bereits Tradition. Als prototypisch dafür können jene Organisationen des Dritten Sektors gesehen werden, die nicht auf Gewinnmaximierung abzielen. Wesentliches Kennzeichen dieser Organisationen ist, dass sie aus der Initiative von Menschen entstehen, die ihre Interessen und Anliegen nicht allein dem Markt oder den öffentlichen Einrichtungen überlassen wollen. Dabei entwickeln sie an den Bedürfnissen der Gesellschaft ausgerichtete Dienstleistungen und betreiben so wirtschaftliche und soziale Innovation.

Aus dem bunten Spektrum von Drittsektor-Organisationen tritt in den letzten Jahren in Europa ein Segment hervor, das sich als besonders innovativ zeigt und einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebens-(um-)welt leistet. Gemeint sind ECO-WISEs (Work Integration Social Eco-Enterprises), die als Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen ökologisch nachhaltiges Leben fördern und gleichzeitig die Integration von schwer am Arbeitsmarkt vermittelbaren Personen zum Ziel haben. Wie die Erhebung zeigt, eröffnen diese sozialökonomischen Öko-Betriebe durch die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen neue Märkte und sind auch wirtschaftlich betrachtet von Relevanz.

Diese Betriebe sind jedoch weder im nationalen noch im europäischen Kontext explizit erforscht. Ihre potenziellen Synergiewerte sind als Modell nicht erkannt. Genau hier knüpfen die Zielstellungen des Forschungsprojekts „ECO-WISEs“ an. Ziel des Projekts ist es, die Potenziale und Bedarfe von ECO-WISEs in Österreich mittels einer Struktur-, Prozess- und Potenzialanalyse sichtbar zu machen. Dabei sind folgende Fragestellungen von speziellem Interesse:

- Welche Entwicklungslinien von ECO-WISEs lassen sich in Österreich nachzeichnen und welche Charakteristika bilden sich ab?
- Unter welchen strukturellen Bedingungen arbeiten ECO-WISEs in Österreich?
- Wie gelingt es ECO-WISEs, die sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielstellungen zu verbinden?

2. Konzept

Die Frage nach dem Profil von ECO-WISEs geht Hand in Hand mit den Diskussionen um das Konzept ‚Nachhaltige Entwicklung'. In diesem Konzept dominiert das sogenannte „Drei-Säulen-Modell“, wonach eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung ökologische, ökonomische und soziale Zielsetzungen

gleichberechtigt verwirklichen soll (vgl. Littig / Grießler 2004, S. 3).

ECO-WISEs wurden in den letzten Jahren unter anderem von der Europäischen Union als Unternehmen entdeckt, die diese drei Säulen nachhaltig verknüpfen (vgl. SEC 2005). Sie integrieren Menschen in den Arbeitsmarkt (soziale Dimension) und fördern die regionale Ökonomie durch die Bereitstellung von Dienstleistungen und Waren in der Region, womit sie zur Erhöhung des regionalen Mehrwertes beitragen (ökonomische Dimension). Darüber hinaus bieten sie Waren und/ oder Dienstleistungen an, die einerseits nachhaltiges Leben unterstützen und andererseits die Lebensdauer diverser Güter verlängern, womit sie ein umweltfreundliches Bewusstsein fördern (ökologische Dimension).

2.1 Empirisches Design

Die Analyse der Potenziale und Bedarfe von ECO-WISEs beinhaltet eine Auseinandersetzung mit der ökonomischen, sozialen und ökologischen Performance dieser Unternehmen. Dazu wurden in der ersten Phase des Forschungsprojekts, im Sinne einer multiperspektivischen Annäherung, ExpertInneninterviews mit GeschaftsführerInnen von ECO-WISEs, WissenschaftlerInnen aus den Disziplinen Politikwissenschaft, Umweltwissenschaft und Sozialwissenschaft, VertreterInnen von Dachverbänden und Arbeitsgemeinschaften und FinanzgeberInnen geführt. In den insgesamt 15 Interviews – sechs mit Frauen und neun mit Männern – wurden die Entwicklung von ECO-WISEs in Österreich, ihre Ziele, die Tätigkeitsfelder, ihre Organisationsformen sowie die spezifischen gesetzlichen Bestimmungen, ihre Rolle im Kontext nachhaltiger Entwicklung und zukünftige Perspektiven diskutiert.

Zur Erfassung der strukturellen Merkmale von ECO-WISEs wurde in der zweiten Phase des Forschungsprojekts eine Fragebogenerhebung durchgeführt, deren Umsetzung in zwei Schritten stattfand. Zunächst wurden über 400 Arbeitsmarktintegrationsbetriebe und -projekte in ganz Österreich kontaktiert und zu ihrer Ausrichtung befragt, um den ökologischen Bezug zu klären. 52,5 Prozent der Unternehmen haben diesen ersten Fragebogen beantwortet. Von diesen 210 Betrieben/ Projekten gaben 152 an, einen ökologischen Schwerpunkt zu haben. Jene, die der eigenen Einschätzung zufolge zur Gruppe der ECO-WISEs hinzuzuzählen sind, wurden in einem zweiten Schritt zu ihren strukturellen Bedingungen (der finanziellen Situation, der Personalsituation, der wirtschaftlichen Situation und zum ökologischen Ansatz) befragt. 62 Betriebe/ Projekte aus ganz Österreich (40 Prozent) beteiligten sich an dieser Erhebung.

Die Ergebnisse der ExpertInnengespräche und der Fragebogenerhebung bilden die Basis für die nachstehende Darstellung von ECO-WISEs in Österreich. Diese umfasst zunächst die Klärung der Begrifflichkeit und die Verortung dieser Unternehmen im gesellschaftlichen Gefüge. Darüber hinaus werden einige Eckpunkte in Bezug auf die Organisationsstruktur, die Positionierung, die finanzielle Situation und die Zielstellungen von ECO-WISEs vorgestellt.

3. Ergebnisse

3.1 Begriffsbestimmung

Der Terminus „ECO-WISEs“ ist eine Wortkreation, die im Folgenden erklärt werden soll, wobei zunächst mit dem zweiten Teil begonnen wird.

Verortung und Charakterisierung

WISEs - Work Integration Social Enterprises, also Arbeitsintegrationsbetriebe - sind ein spezifischer Teil des Dritten Sektors. Dieser Sektor verortet sich im gesamtgesellschaftlichen Gefüge zwischen dem Markt, dem Staat und der informellen Eigenarbeit (vgl. Birkhölzer 2004; Evers / Laville 2004, S. 17). Hierzu zählen viele Organisationen unterschiedlicher Branchen (beispielsweise Sozial-, Kultur-, Gesundheitseinrichtungen), die nicht als staatliche Organisationen gelten und nicht gewinnmaximierend handeln. Auch bezüglich der wirtschaftlichen Ausrichtung unterscheiden sich diese Organisationen. So erwirtschaften zum Beispiel Nonprofit-Organisationen (NPOs), Non-Governmental-Organisationen (NGOs) und Interessenvertretungen keine Gewinne. Genossenschaften und soziale Unternehmen, die Birkhölzer dem Subbereich „Drittes System“ bzw. „Soziale Ökonomie“ zuordnet (2004, S. 12), erwirtschaften Gewinne, führen diese aber wieder in Form von Investitionen in weitere Projekte des Unternehmens zurück. Allen gemeinsam ist das Ziel, in irgendeiner Form wirtschaftlich zu handeln, um soziale Ziele zu erreichen. WISEs sind Social Enterprises und werden in Hinblick auf ihre wirtschaftliche Positionierung der Sozialen Ökonomie zugeordnet. WissenschaftlerInnen des EMES-Netzwerks entwickelten einen Kriterienkatalog für die Soziale Ökonomie, der als Grundlage für das Forschungsprojekt herangezogen wurde (vgl. Borzaga / Defourny 2001, S. 16ff.). Dieser Kriterienkatalog ist spezifischer als jener des Dritten Sektors und unterscheidet zwischen ökonomischen und sozialen Faktoren:

Ökonomische Faktoren:

- Ein kontinuierlicher Produktionsprozess von Waren und/ oder die Bereitstellung von Dienstleistungen
- Ein Mindestmaß an bezahlter Beschäftigung
- Ein hoher Grad an Autonomie
- Die Unternehmen tragen das ökonomische Risiko

Soziale Faktoren:

- Ein kollektives und bedarfsorientiertes Gründungsmotiv
- Eine demokratische Unternehmensstruktur
- Partizipation und Mitbestimmung im Unternehmen
- Keine Gewinnmaximierung
- Eine gemeinnützige Zielorientierung

Die ökonomischen Faktoren können als Unterscheidungskriterien zu staatlichen Organisationen gelesen werden, die sozialen hingegen als Differenzpunkte zu marktlichen Betrieben. Zusammenfassend betrachtet sind WISEs Organisationen, die

- eine Integration von langzeitarbeitslosen Menschen in den Arbeitsmarkt und in die Gesellschaft durch produktive Arbeit fördern und

- sich im Hinblick auf ihre Arbeitsweise von Organisationen des Marktes und des Staates durch ihre spezifisch ökonomische und soziale Ausrichtung unterscheiden (vgl. auch EMES 2003 und 2004).

Doch nun zum ersten Teil dieser Wortkreation, zum ECO. Eine spezielle Gruppe dieser WISEs hat einen ökologischen Fokus. Da es für die Bezeichnung „ECO“ keine spezifischen Merkmalszuordnungen gibt, haben wir im Rahmen der ExpertInneninterviews versucht, eine heuristische Definition zu finden. Den Ergebnissen kann entnommen werden, dass ECO-WISEs Arbeitsintegrationsbetriebe sind, die

- ihr Portfolio einem ökologischen Tätigkeitsbereich zuordnen und/ oder
- Dienstleistungen anbieten und/ oder
- Waren auf eine ökologisch nachhaltige Weise produzieren.

Damit umfasst die Definition zwei unterschiedliche Ebenen, nämlich sowohl das ‚Was' als auch das ‚Wie'. Bezüglich des ‚Was' konnten bisher folgende Tätigkeitsfelder identifiziert werden: Abfallwirtschaft und Abfallentsorgung, Bau- und Baunebengewerbe, Beratung im Umweltbereich, Design beziehungsweise Herstellung von Produkten aus Recyclingmaterial, Entrümpelung, Gartengestaltung und Gartenpflege, Grünlandpflege, Gastronomie, handwerkliche Tätigkeiten (zum Beispiel Schlosserei, Tischlerei, Malarbeiten, Schneiderei), Hilfsdienste, Landschaftspflege und Umweltschutz, Produktion von Nahrungsmitteln (Bio-Produkte), Recycling, Reinigungsarbeiten, Renovierungsarbeiten, Reparaturen, Übersiedlung, Transporte und Sonstiges wie Sozialshops, Secondhandshops, Archäologie und Verleihservice.

Beispiel ÖKO-Service
ÖKO-Service wurde 1994 gegründet und ist eine gemeinnützige GmbH. Der Fokus des Unternehmens war zum Zeitpunkt der Gründung darauf gerichtet, Arbeitsplätze für benachteiligte Menschen in ökologischen Dienstleistungsbereichen zu schaffen. Durch die Expansion des Unternehmens in den letzten 10 Jahren hat das wirtschaftliche Ziel an Bedeutung gewonnen. Derzeit werden insgesamt circa 40 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon sind 19 Transitarbeitskräfte. Diese werden vom Arbeitsmarktservice (AMS) mit einem Integrationsauftrag zugewiesen und verbleiben bis maximal 14 Monate im Unternehmen. Das Dienstleistungsspektrum des ÖKO-Service ist ausschließlich im ökologischen Bereich zu finden. Dazu zählen der Häckselservice im Auftrag der Stadt Graz, Gründienstleistungen (Rasenmähen, Heckenschneiden, Baumschneiden), Sammlung von Altspeiseöl von der Gastronomie im Auftrag des Umweltamtes, Entsorgung von Elektroaltgeräten in Kooperation mit der Firma Saubermacher und ein Becher- und Geschirrverleih im kleinen und großen Stil. 1996 war der ÖKO-Service der erste Preisträger des Agenda-21-Preises in Graz.

3.2 Die strukturellen Bedingungen von ECO-WISEs

Diese Ergebnisse der ersten Phase des Forschungsprojekts bildeten eine gute Basis, um daraus detaillierte Fragestellungen zu den strukturellen Bedingungen von ECO-WISEs in Österreich für die Fra-

gebogenerhebung zu generieren. Mittels einer deskriptiv-statistischen Analyse sind wir Fragen nach der finanziellen Situation, der Personalsituation, der wirtschaftlichen Situation und dem ökologischen Ansatz auf den Grund gegangen. Die folgenden Angaben beziehen sich auf die zweite Runde der Erhebung, die eine Stichprobe von 62 Betrieben/ Projekten umfasst.

3.2.1 Organisationsstruktur

Die Betriebe/ Projekte wurden zu ihrer formalen Organisation befragt. Rund zwei Drittel der Betriebe/ Projekte (64,5 Prozent) sind als Vereine organisiert und ein weiteres Drittel (32,3 Prozent) als gemeinnützige GmbH. Die verschachtelte Organisationsstruktur der Betriebe/ Projekte zeigt sich anhand der Frage nach der inneren Struktur. 32 (51,6 Prozent) der Betriebe/ Projekte sind als Muttergesellschaft oder Trägerorganisation, 19 (30,7 Prozent) als Organisationseinheiten einer Muttergesellschaft oder Trägerorganisation und 11 (17,7 Prozent) als Projekt einer Organisationseinheit organisiert.

3.2.2 Positionierung

Die Rolle der Betriebe/ Projekte zwischen Markt und Staat widerspiegelt sich in den Antworten auf die Frage nach ihrer Positionierung. Mehr als ein Fünftel (21 Prozent) der Betriebe/ Projekte beschreibt sich als Pioniere, die Leistungen erbringen, die vom Staat oder vom Markt nicht erbracht werden. 17,7 Prozent positionieren sich als Erbringer von ergänzenden/ konkurrierenden Leistungen. Mehr als die Hälfte (54,8 Prozent) der Betriebe/ Projekte erlebt sich in Bezug auf die von ihnen erbrachte Leistung sowohl als Leistungspionier als auch als ergänzender/ konkurrierender Leistungserbringer. Lediglich ein Betrieb/ Projekt verfolgt eine andere Strategie. Drei Viertel der Betriebe/ Projekte (75,8 Prozent) gaben an, dass aus ihrer Sicht mit den von ihnen erbrachten Leistungen Versorgungslücken bei bestimmten Personengruppen geschlossen oder unbehandelte Themen aufgegriffen werden, im Sinne der Schadensbegrenzung negativer staatlicher und marktlicher Effekte.

3.2.3 Finanzielle Situation

Das gesamte Jahresbudget aller Betriebe/ Projekte, die diese Frage beantwortet haben, betrug für das Jahr 2007 53.928.373,45 Euro. Die Spannbreite der verfügbaren Jahresbudgets reicht vom geringsten Jahresbudget in Höhe von 110.000 Euro bis zum höchsten Jahresbudget von 4.600.000 Euro. Die durchschnittliche Zusammensetzung des Jahresbudgets 2007 bestand jeweils zu gut einem Drittel (34,4 Prozent; 34,89 Prozent) aus einem öffentlichen Kostenersatz (Erlöse aus Aufträgen durch die öffentliche Hand) und einem privaten Kostenersatz beziehungsweise aus Eigenerlösen (Erlöse durch den Verkauf an private Personen, Firmen und so weiter). Rund 30 Prozent stammten aus öffentlichen Zuwendungen oder Subventionen von Bund, Ländern oder der EU. Spenden (0,39 Prozent) und Mitgliedsbeiträge (0,29 Prozent) machten durchschnittlich einen sehr geringen Teil des Jahresbudgets der Betriebe/ Projekte aus. Der Finanzierungsmix bildet sich hier deutlich ab und auch die Bedeutung der Finanzierung durch die öffentliche Hand, vor allem durch Subventionen, wird ersichtlich. Dennoch tragen die Betriebe/ Projekte zu gut einem Drittel durch den Verkauf von Dienstleistungen und/ oder Produkten aktiv zur Finanzierung bei, womit die hohe Relevanz der Finanzierung durch eigene Erlöse und damit der wirtschaftlichen Dimension betont wird.

3.2.4 Zielsetzungen

Befragt nach der Priorität der Zielsetzungen gab beinahe jeder fünfte Betrieb/ jedes fünfte Projekt

(N=11; 17,7 Prozent) an, ökonomische, soziale und ökologische Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis zu verfolgen. Ein großer Teil der restlichen Betriebe/ Projekte konstatierte als primäres Ziel ein soziales. Zwei Betriebe reihten das ökologische Ziel an die erste Stelle und vier Betriebe/ Projekte das ökonomische. 32 Betriebe/ Projekte gaben als sekundäres Ziel ein ökonomisches an, 15 ein ökologisches und drei ein soziales. 28 Betriebe/ Projekte reihten die ökologische Zielstellung an die dritte Stelle. ECO-WISEs weisen sich, diesen Angaben zufolge, zum überwiegenden Teil ganz klar als Betriebe/ Projekte mit einem eindeutig sozialen Fokus aus. Ökonomische und ökologische Ziele rangieren entweder auf gleicher Höhe oder an zweiter und dritter Stelle. Allerdings zeichnet sich die Tendenz ab, eher ökonomische Gesichtspunkte zu berücksichtigen, die über das finanzielle Überleben der Betriebe/ Projekte entscheiden, bevor ökologische Ziele forciert werden. Die Betriebe/ Projekte, welche als primäres Ziel ein ökologisches nannten, platzierten im ersten Fall das soziale Ziel ebenfalls an erster Stelle und im zweiten Fall an zweiter Stelle. Das ökonomische Ziel wurde in beiden Fällen als nachgereihtes angegeben.

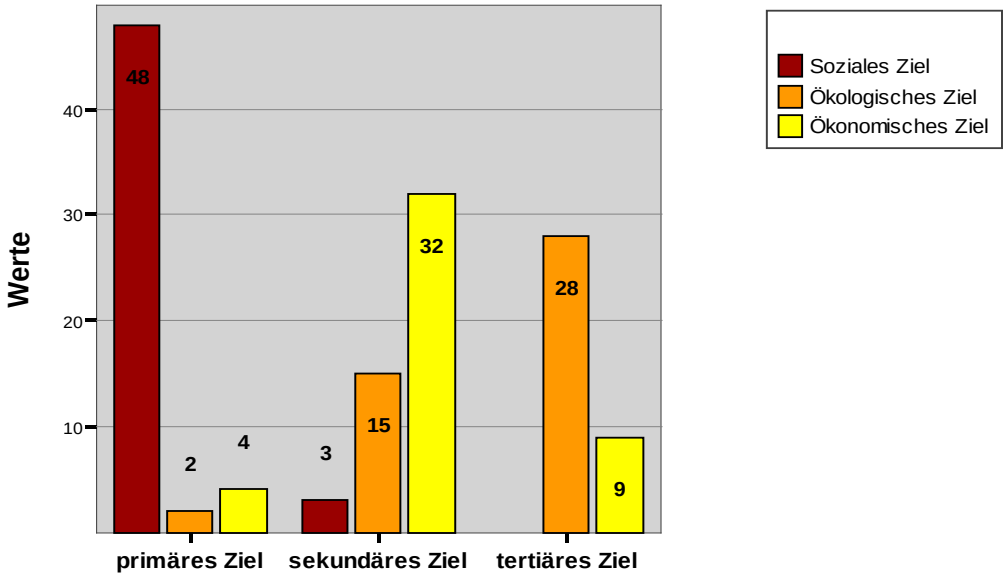


Abbildung 1: Prorität der Ziele

Die Betriebe/ Projekte wurden danach detaillierter zu den einzelnen Zielstellungen befragt. Dazu wurden mögliche soziale, ökonomische und ökologische Zielstellungen vorgegeben. Aus diesen sollten jeweils die fünf wichtigsten ausgewählt werden. In den Angaben zu den sozialen Zielen zeigen sich die Unternehmensziele von WISEs. So finden sich die häufigsten Angaben zu den Zielen „Integration in den Ersten Arbeitsmarkt“ und „Qualifizierung/ Vermittlung von Kompetenzen“. Auch durch die dritt- und viertgereihten Ziele - „Bewältigung von Problemen“ und „Verbesserung der Lebenssituation von geförderten Beschäftigten“ - wird klar ersichtlich, dass die Ziele in Bezug auf die geförderten Beschäftigten klar im Vordergrund stehen.

Bei den ökonomischen Zielen steht die „Sicherung der Überlebensfähigkeit“ an erster Stelle, wohingegen die „Vergrößerung des Unternehmens“ nur von sieben Betrieben/ Projekten als eines der ökono-

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Soziale Ziele	Einbindung der MA in Entscheidungen	17	5,2%	27,4%
	Empowerment von KundInnen	10	3,1%	16,1%
	Erhaltung von Arbeitsplätzen	11	3,4%	17,7%
	Gleichberechtigung	17	5,2%	27,4%
	Integration in den 1. Arbeitsmarkt	55	16,9%	88,7%
	Qualifizierung/Vermittlung v. Kompetenzen	54	16,6%	87,1%
	Schaffung von Arbeitsplätzen	31	9,5%	50,0%
	Unterschiedl. Arbeitszeitmodelle	13	4,0%	21,0%
	Bewältigung von Problemen	52	16,0%	83,9%
	Verbesserung d. Lebenssit. d. geförderten MA	47	14,5%	75,8%
	Weiterbildung nicht geförderter MA	17	5,2%	27,4%
	Sonstiges	1	,3%	1,6%
	Gesamt	325	100,0%	524,2%

Tabelle 1: Soziale Ziele

mischen Ziele bewertet wurde. Die „Erhöhung der Eigenerwirtschaftungsquote“ ebenso wie die „Vergrößerung des Kundenstocks“, die sich auf Rang zwei und vier befinden, deuten auf das Streben nach größerer finanzieller Unabhängigkeit hin und weisen ebenfalls in Richtung Sicherung der Überlebensfähigkeit. Die „Verwendung von Managementinstrumenten“ und die „Erfüllung der Bedarfe in der Region“, beide von 39 Betrieben/ Projekten als Ziele genannt, drücken einerseits das Bestreben nach einer professionellen Unternehmensführung aus und andererseits verweisen sie auf die Etablierung in Märkten und Geschäftsfeldern, die in der Region Versorgungslücken aufweisen.

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Ökonomische Ziele	Aufwertung der Region	20	6,7%	33,3%
	Entwicklung neuer Geschäftsfelder	36	12,0%	60,0%
	Erfüllung von Bedarfen in der Region	39	13,0%	65,0%
	Erhöhung d. Eigenerwirtschaftungsquote	40	13,4%	66,7%
	Etablierung	11	3,7%	18,3%
	Ökonomische Unabhängigkeit	18	6,0%	30,0%
	Vergrößerung des Kundenstocks	38	12,7%	63,3%
	Sicherung der Überlebensfähigkeit	51	17,1%	85,0%
	Vergrößerung d. Unternehmens	7	2,3%	11,7%
	Verwendung v. Managementinstrumenten	39	13,0%	65,0%
	Gesamt	299	100,0%	498,3%

Tabelle 2: Ökonomische Ziele

Bei den ökologischen Zielstellungen standen die „Verminderung des Abfallaufkommens“ (N=44) und die „Verlängerung der Nutzungsdauer“ (N=38) im Vordergrund, womit die klassischen Tätigkeitsbereiche abgebildet werden. Aber auch „Bewusstseinsbildung“ scheint ein bedeutendes Ziel zu sein (N=38),

ebenso wie die „Verwendung von natürlichen Materialien“ (N=36).

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Ökologische Ziele	Förderung des Umweltbewusstseins	38	14,2%	67,9%
	Herstellung v. Prod. n. ökolog. Standards	24	9,0%	42,9%
	Reduktion v. Umweltbelastungen	29	10,8%	51,8%
	Schaffung von Arbeitsplätzen	15	5,6%	26,8%
	Veränderung d. Produktnutzens	15	5,6%	26,8%
	Verlängerung der Nutzungsdauer	38	14,2%	67,9%
	Vermeidung von Neubelastungen	28	10,4%	50,0%
	Verminderung des Abfallaufkommens	44	16,4%	78,6%
	Verwendung von natürlichen Materialien	36	13,4%	64,3%
	Sonstiges	1	,4%	1,8%
	Gesamt	268	100,0%	478,6%

Tabelle 3: Ökologische Ziele

4. Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse bringen deutlich zum Ausdruck, dass ECO-WISEs aufgrund der Verschränkung der wirtschaftlichen, der ökologischen und der sozialen Dimension als prototypisch für die Bewältigung jener Herausforderungen gesehen werden können, die international unter dem Schlagwort der Nachhaltigen Entwicklung diskutiert werden. Darüber hinaus können ECO-WISEs als PionierInnen bezeichnet werden, da sie die drei Dimensionen bereits in den 1980er-Jahren in ihrer Arbeit zusammengeführt haben (vgl. dazu Anastasiadis / Mayr 2009), als nachhaltige Entwicklung zwar als Idee existierte, aber noch nicht in diesem Ausmaß international diskutiert wurde. Dieser Pionierstatus betont einmal mehr die Relevanz von ECO-WISEs als regionale AkteurInnen von globalen Ideen. Die Ergebnisse zeigen aber auch den sozial-ökonomischen Konflikt der Betriebe/ Projekte, der sich durch die Verbindung der unterschiedlichen Zielstellungen ergibt. So stellt einerseits das Streben nach Unabhängigkeit von öffentlichen Zuwendungen ein wesentliches Ziel dar, um gezielt Versorgungslücken zu erfüllen, und zwar unabhängig von vordefinierten Bedarfen der öffentlichen Hand. Andererseits sind es aber vor allem die sozialen Zielsetzungen, die von den Betrieben/ Projekten fokussiert werden, womit ein gesellschaftlicher Auftrag verbunden ist, der einer Finanzierung durch öffentliche Gelder bedarf. Der Blick wird damit auf eine zentrale Frage gerichtet, deren Ausbalancierung eine große Herausforderung darstellt: Wie viel Ökonomie vertragen diese Betriebe/ Projekte, um ihre sozialen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren?

Literaturverzeichnis:

Anastasiadis, M. / Mayr, A.: ECO-WISEs. Erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes. In: Scheipl, J. / Rossmann, P. / Heimgartner, A. (Hrsg.): Partizipation und Inklusion in der Sozialen Arbeit. Graz 2009. S. 104-117.

Anastasiadis, M. / Mayr, A.: ECO-WISEs: Their potentials and requirements in reaching social, ecological and economical goals. Barcelona 2008.

Birkhölzer, K.: Entwicklungen und Perspektiven des Dritten Sektors in Deutschland. In: Birkhölzer, K. / Kistler, E. / Mutz, G. (Hrsg.): Der Dritte Sektor. Partner für Wirtschaft und Arbeitsmarkt. Berlin 2004. S. 9-35.

Borzaga, C. / Defourny, J.: The Emergence of Social Enterprises. London and New York 2001.

EMES: The role of social enterprise in European Labour Market. Working Paper 03/10. Belgium 2003.

EMES: PERSE. The Socio-Economic Performance of Social Enterprises in the Field of Work Integration. Executive summary. Belgium 2004.

Evers, A. / Laville, J.-L.: Defining the third sector in Europe. In: Evers, A. / Laville, J.-L. (Hrsg.): The Third Sector in Europe. Cheltenham and Northampton 2004. S. 11-45.

Littig, B. / Grießler, E.: Soziale Nachhaltigkeit. Informationen zur Umweltpolitik Nr. 160. Wien 2004.

SEC: Commission staff working document on the links between employment policies and environment policies. http://ec.europa.eu/environment/integration/pdf/sec_2005 _1530_en.pdf [25.01.2009].

Zur ethischen Fundierung von Social Entrepreneurship

von Christian Lautermann

1. Einleitung und Überblick

Dieser Beitrag hat zum Thema, ein empirisches Forschungsfeld, das sich auf der Suche nach einem geeigneten theoretischen Rahmen befindet, und ein Theoriekonzept, das sich auf der Suche nach einem relevanten Empiriefeld befindet, zusammenzuführen: Social Entrepreneurship und Tugendethik (genauer: tugendorientierte Unternehmensethik - virtue business ethics). Als einem noch sehr jungen Forschungsfeld mangelt es Social Entrepreneurship an einem kohärenten konzeptionellen Rahmen mit einer geeigneten theoretischen Basis, der eine Eigenständigkeit im Kanon der (wirtschafts- und sozial-)wissenschaftlichen Disziplinen und Themengebiete rechtfertigen würde (Mair / Marti 2006, S. 36f.; Austin et al. 2006, S. 1). Den bisherigen Ansätzen fehlt es insbesondere an Konzepten, welche die ethische Dimension unternehmerischen Handelns zu fassen vermögen, obwohl diese - wie schon das Attribut „social“ andeutet - offenkundig unverzichtbar ist.

In jüngster Zeit hat sich auf dem Gebiet der Unternehmensethik (zumindest in der internationalen Diskussion) ein Forschungsstrang herausgebildet, der darum bemüht ist, die auf Aristoteles zurückgehende Tugendethik in einem modernen Unternehmenskontext fruchtbar zu machen (Übersicht bei Lautermann 2009). Darin gibt es Ansätze, die - über eine rein individualistische Tugendethik hinausgehend - versuchen, eine organisationale beziehungsweise unternehmensbezogene Tugendethik zu entwerfen, die neben den Tugenden und dem Charakter von Personen auch die soziale beziehungsweise die institutionelle Dimension von tugendhaftem Handeln thematisiert (Moore 2005). Allerdings bringt das ethische Konzept einer tugendhaften Unternehmung das Problem mit sich, dass die meisten herkömmlichen Unternehmen den strengen Kriterien dieses Verständnisses nicht gerecht werden; stattdessen ist die Chance zur Entwicklung tugendhafter Unternehmen im Aufbau neuartiger Unternehmen(-sformen) zu sehen (Whetstone 2005, S. 376). Dies führt zu zwei grundlegenden Hypothesen, in die sich das Thema aufteilen lässt:

1. (Social)[1] Entrepreneurship ist ein hoch relevantes (empirisches) Forschungsgebiet für die Tugendethik beziehungsweise für eine tugendorientierte Unternehmensethik.
2. Ein geeignetes theoretisches Konzept von (Social) Entrepreneurship sollte auf einer tugendethischen Basis aufbauen.

Eine moderne tugendethische Betrachtung des Unternehmertums hat freilich Konsequenzen für das Verständnis von Social Entrepreneurship; insbesondere wirft sie grundsätzliche Fragen hinsichtlich der Abgrenzung zu „Business“ (auch: „Commercial“ oder „Economic“) Entrepreneurship auf.

[1] Warum hier Klammern stehen, wird weiter unten noch deutlich werden.

2. Konzept/ Fragestellung

Da der Begriff der Tugend heutzutage für viele eher antiquiert klingen mag, ist seine Verwendung in einem modernen ökonomischen Kontext erklärungsbedürftig. Der entscheidende Vorteil des Tugendbegriffs im Gegensatz zu gebräuchlichen ethischen Termini wie Werten, Prinzipien oder Standards besteht darin, dass mit Tugenden keine abstrakten, vermeintlich objektiven und universellen Ansprüche an AkteurInnen, sondern deren tatsächliche, zur Routine gewordene Handlungsweisen im Mittelpunkt stehen. Nehmen wir das Beispiel Großzügigkeit: Der Tugendethik geht es weniger um die (allgemeine Begründung von) Großzügigkeit als wichtigem persönlichen oder sozialen Wert, sondern um konkrete Menschen (oder Unternehmen), die nachweislich und gewohnheitsmäßig großzügig handeln.

Was nun unter tugendhaften Unternehmen zu verstehen ist, was die Voraussetzungen und was die Hindernisse für ihre Entstehung sind, kann hier nur skizziert werden: Als erstes Element bringt die tugendethische Betrachtungsweise das Konzept des Telos mit sich, das auf Unternehmen bezogen bedeutet: Diese Unternehmen verfolgen ein übergeordnetes Ziel, das sich an den Vorstellungen von einer guten Gesellschaft ausrichtet (Whetstone 2005, S. 371). Diese gesellschaftsorientierte Mission eines Unternehmens beruht auf einer von seinen Mitgliedern, insbesondere den Führungspersonen, geteilten Vorstellung des Unternehmenszwecks. Daraus folgt, dass es auch auf die Präsenz von tugendhaften Personen ankommt, und zwar auf zwei Ebenen: Eine tugendhafte Organisation braucht Menschen, die tugendhaft handeln (1) auf der Ebene der Praxis, also der gesellschaftlich wertvollen kooperativen Tätigkeit, die das Unternehmen als sein Kerngeschäft betreibt und fördert (zum Beispiel Landwirtschaft, Journalismus, Beratung), sowie (2) auf der Ebene der Institution, also des Managements als der Einrichtung zur Unterstützung der Praxis (Moore / Beadle 2006, S. 376).

Zwei weitere Aspekte kennzeichnen darüber hinaus die kollektive Dimension der Möglichkeit von Tugend in einem Unternehmenskontext: erstens die Existenz einer förderlichen Umwelt, insbesondere in Form von Institutionen, welche die Entwicklung und Ausübung von Tugenden unterstützen (Solomon 2003, S. 58), und zweitens eine tugendförderliche Form der Institutionalisierung, also der Unternehmensverfassung (Moore / Beadle 2006, S. 377f.). Dazu zählt insbesondere das Problem, inwieweit die Gestaltung der Unternehmensstrukturen dazu beitragen kann, das Gewinnstreben des Unternehmens zu zügeln (Dawson / Bartholomew 2003, S. 132f.), falls seine exzessive Ausübung droht, die gesellschaftsorientierte Mission des Unternehmens zu unterhöhlen oder seine Praxis zu zersetzen.

Betrachtet man gewachsene Unternehmen unter diesen Gesichtspunkten, so wird leicht ersichtlich, dass eine bewusst herbeigeführte Transformation in die beschriebene Richtung alles andere als einfach ist: Etablierten Unternehmen nimmt man es schwer bis gar nicht ab, wenn sie nach Jahren der (reinen) Profit-, Wettbewerbs- oder Wachstumsorientierung auf einmal den Kern ihrer Geschäftstätigkeit in einen substanziellen gesellschaftlichen Zweck umdefinieren. Tugendhafte, visionäre Führungspersönlichkeiten fallen nicht vom Himmel in den Vorstandssessel, sondern haben es in wettbewerbsorientierten, hierarchischen Organisationen eher schwer, nach oben zu kommen. Unternehmen in gesättigten Märkten und einem scharfen Wettbewerb finden in der Regel keine tugendförderlichen Institutionen in ihrem Umfeld vor und begegnen vielen Hürden, intern entsprechende Organisationsstrukturen (zumal

profitbegrenzende) durchzusetzen[2]. All dies sieht völlig anders aus bei Unternehmensneugründungen: Hier stimmt die (soziale) Mission der GründerInnen noch deutlich mit der Mission des Unternehmens überein (Crockett 2005, S. 204), wodurch es auch leichter fällt, Gleichgesinnte zu finden, die die gleichen Werte teilen und ähnliche Ziele verfolgen. Dies gilt auch für die Gestaltung des Geschäftsmodells, der Organisationsstrukturen sowie für den Aufbau oder das Finden unterstützender Institutionen im Umfeld. Daher setzen einige TugendethikerInnen, die über den Stellenwert der Tugenden in einem marktwirtschaftlich-kapitalistischen Kontext nachdenken, berechtigterweise ihre Hoffnungen eher auf die Schaffung neuer (Formen von) Organisationen als auf die Transformation bestehender (Crockett 2005, S. 204). Denn Entrepreneurship richtet sich auf die Zukunft, und zwar in einem Umfeld, wo es wenig Regeln gibt, wo Möglichkeiten zählen und ein (häufig irrationaler) intrinsischer Wille als Antrieb wirkt, kurz gesagt in einem einzigartigen Umfeld zur Entwicklung von Tugenden.

3. Evidenz

In der Literatur über Social Entrepreneurship werden verschiedene Aspekte angeführt, um die „soziale“ Dimension dieses besonderen Typs von Unternehmertum zu erklären und zu definieren. Dabei wird das Soziale als besondere Zielgröße des unternehmerischen Handelns in verschiedenen Varianten charakterisiert: in Form von „sozialem Wert“ (social value) (Dees 2001, S. 4), „sozialem Wertversprechen“ (social value proposition) (Martin / Osberg 2007, S. 35) und „sozialer Wertschöpfung“ (social value creation) (Chell 2007, S. 19), oder etwas spezieller in Form von „sozialen Problemen“ (social problems) (Alvord et al. 2004, S. 262) oder „sozialen Bedürfnissen und Problemen“ (social needs and problems) (Phills et al. 2008, S. 38), die es zu befriedigen beziehungsweise zu lösen gilt. All diese Konzepte verwenden das Soziale als einen Wertbegriff, der zum Ausdruck bringen soll, dass ein positiver Beitrag für eine bessere Gesellschaft oder für eine besondere gesellschaftliche Gruppe geleistet wird. Und gerade weil diese normative Deutung des Sozialen das Charakteristische für das Selbstverständnis von Social Entrepreneurship ist, kommen wir an ethischen Fragen nicht vorbei: In was für einer Gesellschaft wollen wir leben und was können, wollen und sollen wir dazu beitragen?

Erstaunlicherweise scheinen die ethischen Grundlagen (für die Motivationen und Handlungsergebnisse) von Social Entrepreneurship bisher jedoch kein großes Thema in der Forschung zu sein. So hat auch die akademische Unternehmensethik das Thema Social Entrepreneurship noch kaum entdeckt. Eine Recherche zum Begriff „Social Entrepreneurship“ in den einschlägigen internationalen Fachzeitschriften zum Thema Business Ethics ergibt lediglich im Journal of Business Ethics ein paar wenige Treffer.

Abgesehen davon, dass dieser Befund mit dem „Kindesalter“ (Light 2005, S. 5) dieses neuen Forschungsgebiets zusammenhängen mag, könnte es auch einen inhaltlichen Grund geben: Viele der für die Begründung, Beschreibung und Erklärung von Social Entrepreneurship erforderlichen Größen können von den etablierten (unternehmens-)ethischen Theorien nur schwer erfasst werden. Als wesentliche Forschungsgegenstände von Social Entrepreneurship werden unter anderem „mission“, „people“

[2] Hinzu kommen interne Gründe wie die mit Größe und Alter einer Organisation verbundene Komplexität, For-malität und Behäbigkeit.

(insbesondere Motivationen), „performance“ (social value creation/proposition) und „context“ genannt (Austin et al. 2006, S. 19). Doch gerade in Bezug auf diese Aspekte haben die etablierten Unternehmensethiken mit ihrem rationalistischen und universalistischen Anspruch einen blinden Fleck: Denn konzentriert eine Unternehmensethik sich etwa auf allgemeine, von allen einzuhaltende Regeln, so droht sie, das Wichtigste aus dem Blick zu verlieren, nämlich die Fähigkeit der AkteurInnen, diese Regeln überhaupt einzuhalten, und die Besonderheiten bestimmter Kulturen und Epochen, die den Regeln überhaupt erst eine spezifische Bedeutung verleihen.

Dagegen zielt die tugendethische Perspektive im Kern auf die Mission, die Menschen, die Leistungen und die Umfelder von Handlungen als zentrale Kategorien ab. Bezogen auf Social Entrepreneurship ergeben sich daraus unmittelbar einige Fragen, die den Kern dieses Forschungsgebiets betreffen: Ist es überhaupt möglich und sinnvoll, zwischen „Social“ und „Business“ Entrepreneurship zu unterscheiden? Liegt das Unterscheidungskriterium in der Motivation oder den Ergebnissen? Was ist der besondere Kontext, in dem wir sinnvollerweise von Social Entrepreneurship sprechen können?

4. Schlussfolgerungen

Wie bereits angedeutet wird der Unterschied zwischen „Social“ und „Business“ Entrepreneurship häufig mit der Andersartigkeit der (angestrebten) Handlungsergebnisse, mit der spezifischen Wertschöpfung erklärt: „In contrast to commercial entrepreneurs who are driven by the aim of creating superior 'commercial value' to their customers, social entrepreneurs seek market opportunities that will enable them to create better social value to their clients.“ (Mort et al. 2003, S. 84). Leider wirken Abgrenzungen dieser Art, die zumeist ein (auch ethisch) fundiertes Verständnis von „sozialer Wertschöpfung“ vermissen lassen, doch ziemlich tautologisch - und lassen nur dunkel durchscheinen, dass sie vermutlich der utilitaristischen (= am Nutzen orientierten) Ethik der etablierten Wirtschaftswissenschaften folgen.

Doch der gesellschaftliche Nutzen oder Wert unternehmerischen Handelns ist überhaupt nicht klar mit den Begriffen „sozial“ und „wirtschaftlich“ zu ordnen. Dies wird sofort ersichtlich, wenn man sich die „sozialen“ Effekte von „Business“ Entrepreneurship und die „ökonomischen“ Effekte von „Social“ Entrepreneurship verdeutlicht: In Großbritannien, einem Vorreiterland in Sachen Social Entrepreneurship, gilt dieser Wirtschaftsbereich als „new economic engine“ (Harding 2004), der in erheblichem Ausmaß Beschäftigung und Einkommen erzielt. Doch genau diese „wirtschaftlichen“ Effekte stellen - insbesondere mit Blick auf die Entwicklungsländer - als Armutsbekämpfung den Kern der typischen „sozialen“ Effekte von Social Entrepreneurship dar. Umgekehrt können die Auswirkungen von klassischem Entrepreneurship als sehr weitreichend mit vielen „sozialen“ Ergebnissen angesehen werden: „work, employment, belongingness, community, friendship, self-respect, social standing and development of one's capability.“ (Chell 2007, S. 17). Der Grund für diese Verwirrung liegt schlicht darin, dass es wenig Sinn hat, ein Gegensatzpaar zu entwerfen, von dem die eine Seite (Wirtschaft) Teil der anderen (Gesellschaft) ist. Dagegen könnte eine tugendethisch basierte Wertschöpfungstheorie dieser Dichotomie möglicherweise einen Sinn verleihen, da die Tugendethik zwischen „inhärenten“ und „äußeren“ Gütern unterscheidet (MacIntyre 1987, S. 252ff.). Erstere stellen die immateriellen, unbegrenzt verfügbaren, auf Vortrefflichkeit (Exzellenz) ausgerichteten „Erträge“ einer bestimmten Praxis dar, während

die letzteren die austauschbaren, begrenzten, auf Besitz ausgerichteten Ergebnisse (Geld, Reputation, Macht) bezeichnen.

Stattdessen definiert die Literatur Social Entrepreneurship häufig über bestimmte „soziale“ Zielgruppen, die als Benachteiligte oder Ausgeschlossene besondere soziale Bedürfnisse haben, welche infolge von Marktversagen nicht bedient werden. Auch wenn hier im Gegensatz zur klassischen Wohlfahrt (charity) zumeist die Selbsthilfe- und Entwicklungspotenziale der AdressatInnen im Mittelpunkt stehen, handelt es sich doch um ein eher enges philanthropisch-karitatives Verständnis (das übrigens mit der populären Zielrichtung von Ethik korrespondiert: dem Beenden von negativen, moralisch unhaltbaren Zuständen). Denn die Zielgruppenorientierung schließt ein umfassendes gesellschaftspolitisches Verständnis des Sozialen aus, bei dem auch wünschenswerte, utopische Zustände gesellschaftlicher Strukturen angestrebt werden. Gleichwohl berücksichtigt die Praxis des Social Entrepreneurships neben dem Lösen sozialer Probleme auch das Entwerfen wünschenswerter Zukunftswelten, etwa wenn Ashoka Initiativen wie die Elektrizitätswerke Schönau fördert, die auf eine dezentrale, umweltfreundliche Energiewirtschaft hinarbeiten.

An diesem Beispiel wird außerdem deutlich, dass (Social) Entrepreneurship als zukunftsorientiertes, auf Innovation ausgerichtetes Handeln nicht ausschließlich an den tatsächlichen (sozialen, ökologischen, ökonomischen, kulturellen, politischen) Effekten festgemacht werden kann, weil gesellschaftspolitisches Handeln in komplexen, dynamischen Gesellschaften eher längerfristige Auswirkungen mit unklaren Folgen nach sich zieht. Beispielsweise ist der effektive Beitrag von umweltorientierten Produkten und Geschäftsmodellen für eine nachhaltige Entwicklung sehr indirekt und zeitverzögert und deshalb auch kaum bestimmbar, geschweige denn quantifizierbar[3]. Wenn gesellschaftsorientiertes Unternehmertum also nur schwer an den tatsächlichen Effekten festgemacht werden kann – zumal es eine Bewegung ist, die in vielerlei Hinsicht noch am Anfang steht –, dann müssen vielleicht doch solche Dinge wie Hoffnung, Versprechen und Motivation eine zentrale Rolle bei der Definition spielen.

Social Entrepreneurship als tugendhaftes Unternehmertum mit einer wie auch immer gearteten gesellschaftspolitischen Vision zu definieren, birgt natürlich gewisse Risiken. Im Extremfall könnte es darauf hinauslaufen, eine Gruppe von UnternehmerInnen als die moralisch besseren herauszustellen und damit bei einer kuriosen Legitimierung des Gutmenschentums zu landen. Trotzdem macht man es sich (ethisch) zu einfach, wenn man mit dem Verweis auf einen sozialen, zivilgesellschaftlichen oder Non-Profit-Sektor (Dees 2001, S. 4) einen gesellschaftlichen Kontext für Social Entrepreneurship konstruiert, der dann implizit als Ort sozialer Werte gedeutet werden kann.

Die Auflösungserscheinungen der überkommenen Vorstellung von abgegrenzten Sektoren machen es erforderlich, andere soziale Kategorien als Handlungskontexte zur Definition von Social Entrepreneurship einzuführen. Dort, wo ehemals getrennt gedachte gesellschaftliche Sektoren (Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) sich gegenseitig immer mehr „befruchten“ (cross-sector fertilization) (Phills et al. 2008, S. 40ff.), sich einander immer weiter „annähern“ (convergence of sectors) (Austin et al. 2007) und damit zunehmend eine „gemischte Wertschöpfung“ (blended value creation) (Emerson 2003) betreiben sowie eine „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) vorantreiben, dort überholt sich das traditionelle

[3] Auch wenn dies in vielen Projekten versucht wird und auch weiter betrieben werden sollte.

Sektorendenken. Eine Alternative ist mit der Tugendethik bereits angedeutet worden: Als sozialer Kontext von Social Entrepreneurship im Sinne eines gesellschaftspolitischen Unternehmertums erscheinen die vielfältigen sozialen Praktiken und darauf aufbauend entsprechende soziale Bewegungen[4] sinnvolle theoretische Bezugsgrößen.

Betrachten wir beispielsweise die Naturkostbranche: Sie hat sich aus einer umwelt- und sozi-alorientierten Bewegung um die Praxis des (ökologischen) Landbaus entwickelt (Thomas / Groß 2005), indem einzelne PionierInnen aus dieser sozialen Bewegung sich auf unternehmerische Weise an die Verwirklichung bestimmter Vorstellungen von einer besseren Lebensmittelwirtschaft gemacht haben[5]. Analog kann man die soziale Praxis des Softwareprogrammierens und die Open-Source- und Free-Software-Bewegung mit ihren entschiedenen Vorstellungen eines offenen und freien Internets als Kontext für eine weitere Variante von Social Entrepreneurship im vorgeschlagenen Sinn betrachten.

Damit, dass wir von Praktiken mit bestimmten Traditionen und von sozialen Bewegungen mit bestimmten werthaltigen Gesellschaftsvisionen ausgehen, entwerfen wir ein kollektivistisches Konzept von Tugend, das über die persönlichen Moralvorstellungen einzelner UnternehmerInnen hinausgeht. Nun ist der Einwand denkbar, dass die Beurteilung, was eine „gute Lebensmittelwirtschaft“ oder ein „freies Internet“ ist, sich nicht empiristisch durch die tatsächlich vorfindbaren Ziele und Werte einiger Kollektive (zu denen es immer auch Gegenbewegungen gibt) bestimmen lasse. Dies ist eine Kritik, die sich grundsätzlich gegen den tugendethischen Ansatz richtet. In einer pluralistischen, hoch dynamischen, zukunftsoffenen Welt spricht aber einiges dafür, sich von einer abstrakten, auf Allgemeingültigkeit zielenden Ethik zu verabschieden und auf die moralischen Kompetenzen der gesellschaftlichen AkteurInnen zu setzen (Pfriem 2008). Die Tugendethik hat in dem empirischen Phänomen des Social Entrepreneurship, verstanden als tugendhaftes, praxisbasiertes, gesellschaftspolitisches Unternehmertum, einen empirischen Forschungsgegenstand gefunden, der zeigt, dass eine bessere Gesellschaft nicht allein durch Regeln und Prinzipien entsteht, sondern manchmal auch durch tugendhafte Regelbrüche, die sich an gemeinsam geteilten Vorstellungen einer guten Zukunft orientieren.

[4] Diese Forschungsperspektive schlagen auch Mair / Martí 2006, S. 41 vor.

[5] Vgl. zu den Gründungsmotiven der NaturkostunternehmerInnen Lautermann et al. 2005, S. 35ff.

Literaturverzeichnis:

Alvord, S. H. / Brown, L. D. / Letts, C. W.: Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. Journal of Applied Behavioral Science 40, 3/2004. S. 260-282.

Austin, J. E. / Gutiérrez, R. / Ogliastri, E. / Reficco, E.: Capitalizing on Convergence. Stanford Social Innovation Review, Winter/2007. S. 24-31.

Austin, J. / Stevenson, H. / Wei-Skillern, J.: Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both. Entrepreneurship Theory and Practice 30, 1/2006. S. 1-22.

Chell, E.: Social Enterprise and Entrepreneurship. International Small Business Journal 25, 1/2007. S. 5-26.

Crockett, C.: The Cultural Paradigm of Virtue. Journal of Business Ethics 62, 2/2005. S. 191-208.

Dawson, D. / Bartholomew, C.: Virtues, Managers and Business People: Finding a Place for MacIntyre in a Business Context. Journal of Business Ethics 48, 2/2003. S. 127-138.

Dees, J. G.: The Meaning of „Social Entrepreneurship". 2, reformatted and revised. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Durham 2001.

Emerson, J.: The Blended Value Proposition: Integrating Social And Financial Returns. California Management Review 45, 4/2003. S. 35-51.

Harding, R.: Social Enterprise: The New Economic Engine. Business Strategy Review 15, 4/2004. S. 39-43.

Lautermann, C.: Virtue Business Ethis: was die internationale Diskussion der kulturalistischen Unternehmensethik bieten kann. In: Antoni-Komar, I. / Beermann, M. / Lautermann, C. / Müller, J. / Paech, N. / Schattke, H. / Schneidewind, U. / Schulz, R. (Hrsg.): Neue Konzepte der Ökonomik. Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik. Marburg 2009. S. 465-488.

Lautermann, C. / Pfriem, R. / Wieland, J. / Fürst, M. / Pforr, S.: Ethikmanagement in der Naturkostbranche. Eine Machbarkeitsstudie. Marburg 2005. (Theorie der Unternehmung, 28)

Light, P. C.: Searching for Social Entrepreneurs: Who they might be, where they might be found, what they do. (Paper prepared for presentation at the annual meetings of the Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations, November 17-18, 2005.)

MacIntyre, A.: Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart. Frankfurt am Main 1987. (Theorie und Gesellschaft, 5)

Mair, J. / Martí, I.: Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. Journal of World Business 41, 1/2006. S. 36-44.

Martin, R. L. / Osberg, S.: Social Entrepreneurship. The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review 5, Spring/2007. S. 29-39.

Moore, G.: Corporate Character: Modern Virtue Ethics And The Virtuous Corporation. Business Ethics Quarterly 15, 4/2005. S. 659-685.

Moore, G. / Beadle, R.: In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institutions and Environments. Organization Studies 27, 3/2006. S. 369-389.

Mort, G. S. / Weerawardena, J. / Carnegie, K.: Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing 8, 1/2003. S. 76-88.

Pfriem, R.: Vom Sollen zum können Wollen. Auf dem Wege zu einer kulturalistischen Unternehmensethik und Unternehmenstheorie. In: Scherer, A. G. / Patzer, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden 2008. S. 65-84.

Phills Jr., J. A. / Deiglmeier, K. / Miller, D. T.: Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, Fall/2008. S. 34-43.

Solomon, R. C.: Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. Business Ethics Quarterly 13, 1/2003. S. 43-62.

Stehr, N.: Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main 2007.

Thomas, F. / Groß, D.: Von der Bewegung zur Branche. Der Öko-Landbau und seine sozialen und regionalen Ziele - Eine Diskussion über Anspruch, Realität und Perspektiven. Kritischer Agrarbericht 2005, S. 61-70. Online verfügbar unter www.kritischer-agrarbericht.de/index.php?id=136.

Whetstone, J. T.: A framework for organizational virtue: the interrelationship of mission, culture and leadership. Business Ethics: A European Review 14. 4/2005, S. 367-378.

„Social Entrepreneurs“ – Fakt oder Fiktion? Eine kritische Untersuchung

von Thomas Martin Fojcik und Giordano Koch

1. Einleitung

Der wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Diskurs über das Begriffspaar „Social Entrepreneur“ hat in der letzten Dekade deutlich zugenommen (Light 2006). Neben der theoretischen Auseinandersetzung konnte sich das Phänomen „Social Entrepreneurship“ auch zunehmend in der Praxis Gehör verschaffen und wird hier sowohl von PolitikerInnen, MedienvertreterInnen als auch von sozialen Einrichtungen und UnternehmerInnen vielfältig diskutiert. Um jedoch fundierte Aussagen über „Social Entrepreneurs“ treffen zu können, muss die definitorische Abgrenzung zu „Business Entrepreneurs“ beziehungsweise klassischen UnternehmerInnen und sozialen Einrichtungen eindeutig vorgenommen werden. Der Prozess der Definitionsfindung ist in der Wissenschaft aber aufgrund des noch jungen Forschungsfeldes nicht abgeschlossen. Eine vereinfachte Form der Zuordnung findet hierbei häufig auf einem Kontinuum zwischen einerseits profit- beziehungsweise gewinnorientierten „Business Entrepreneurs“ und andererseits nichtgewinnorientierten, sozialen Einrichtungen statt (Leppert 2008).

Die Motivation der Autoren, sich mit dem Thema „Social Entrepreneurs“ auseinanderzusetzen, lag vor allem darin begründet, den analytischen Schritt vor der Definitionsfindung dezidierter zu betrachten. Nach eingehender Untersuchung der wissenschaftlichen Literatur wird in nahezu allen Fällen das Phänomen der „Social Entrepreneurs“ als solches hingenommen und keineswegs kritisch hinterfragt. Ziel dieser Studie ist es deshalb, im Kontext eines umfassenden Forschungsprojekts, in einem ersten Schritt zu untersuchen, ob „Social Entrepreneurs“ tatsächlich als neuartige AkteurInnen und somit klar abgrenzbar von „Business Entrepreneurs“ und sozialen Einrichtungen zu sehen sind oder ob sich die Zuschreibungen der einzelnen charakteristischen Merkmale in einem Maß überschneiden, dass eine inhaltliche Trennung nicht ohne weitreichende Einschränkungen vorgenommen werden kann. Würde sich ein solches Ergebnis in den nachfolgenden empirischen Befragungen verifizieren lassen, dürfte es im letzteren Fall „Social Entrepreneurs“ als eigenständige und klar inhaltlich abgegrenzte AkteurInnen nicht geben. Insofern soll nachfolgend die derzeit gängige Situation, die Existenz sogenannter „Social Entrepreneurs“ unreflektiert hinzunehmen, wissenschaftlich hinterfragt und bei Bedarf revidiert werden.

2. Theoretischer Hintergrund

Da eine dezidierte Theorie über „Social Entrepreneurs“ nicht existiert, muss sich die theoretische Fundierung dieses Forschungsbereichs auf die Ableitung von Theorien aus den Teilgebieten des weitläufigen „Entrepreneurship“-Forschungsfeldes stützen.

Say, einer der bekanntesten Vertreter des „Entrepreneurship“-Forschungsfeldes, definierte den Unternehmer als eine Person, die durch ihr Handeln ein Unternehmen zu höherer Produktivität und größeren

Margen führe und somit einen Mehrwert erwirtschafte (Say, zitiert nach Dees 2001). Auf diesem Konzept der „Value Creation“ aufbauend, sah dagegen Schumpeter in einem Unternehmer eine Persönlichkeit, die wirtschaftlichen Fortschritt initiiert, Veränderungen offen gegenübersteht, Chancen sieht sowie ergreift und eine kreative, zukunftsorientierte Kettenreaktion in ihrem Umfeld auslöst (Schumpeter 1975). In eine ähnliche Richtung zielen auch die theoretischen Konzepte von Drucker, der Unternehmer als Personen beschreibt, die ständig auf der Suche nach Veränderungen sind und diese zielgerichtet in Möglichkeiten beziehungsweise Chancen umwandeln (Drucker 1995). Neben diesen „Entrepreneurship“-Theorien scheint in diesem Zusammenhang zudem der Markt von ausschlaggebender Bedeutung zu sein. „Business Entrepreneurs“ agieren auf mehr oder weniger gut funktionierenden Märkten und unterwerfen sich den dort gegebenen Gesetzen.

Diese Situation verändert sich jedoch grundlegend, wenn die Aufmerksamkeit dem ersten Teil des Begriffspaares „Social Entrepreneurs“, dem Wort „social“ beziehungsweise „sozial“ zugewandt wird. Neben der grundsätzlichen Herausforderung, das Wort „sozial“ auf wissenschaftliche Weise definitorisch zu erfassen und dabei nicht auf mehrdeutige sowie äußerst weit gefasste Definitionen zu kommen, stellt der hybride Charakter des von „Social Entrepreneurs“ bearbeiteten Marktes ein weiteres Problemfeld dar (Dees 2002). In diesem Markt agieren „Social Entrepreneurs“ ähnlich wie gemeinnützige Vereine, Verbände und staatsnahe Einrichtungen aus einer sozialen Motivation beziehungsweise einem Wertesystem heraus, indem sie sich mehr oder minder altruistisch für Bedürftige einsetzen, hierfür aber meist keinen kostendeckenden Gegenwert erwarten beziehungsweise erhalten und demzufolge durch Dritte, beispielsweise durch Stiftungen oder wohlhabende SpenderInnen, finanziell getragen werden. In diesem Zusammenhang stellt sich jedoch häufig die Frage nach der Finanzierung der Sozialunternehmen beziehungsweise in welchem Umfang ein „Social Entrepreneur“ aus eigener Wertschöpfung arbeiten kann und nicht auf externe GeldgeberInnen angewiesen ist. Unabhängig von der jeweiligen Finanzierungsstruktur von „Social Entrepreneurs“ lässt sich schlussfolgern, dass ohne eine langfristige Finanzierungsbasis diese am Markt nicht überlebensfähig wären. Insofern müssen „Social Entrepreneurs“ in diesem Fall zwangsläufig in Richtung gewinnorientierter AkteurInnen tendieren. Daher erscheint es einleuchtend, den Begriff des „Social Entrepreneurs“ aufgrund seiner hybriden Ausprägung auf einem Kontinuum zwischen sozialen, in der Regel marktfernen und meist nicht gewinnorientierten Einrichtungen und Unternehmen und den marktnahen und zugleich primär gewinnorientierten AkteurInnen zu verorten (Leppert 2008). Diese akzentuierte Abwandlung des ursprünglichen Gegensatzpaares „Business Entrepreneurs“ versus soziale Einrichtungen zugleich als eigenständige Form zu deklarieren und mit „Social Entrepreneurs“ zu benennen, erscheint daher unreflektiert und bis dato zweifelhaft.

3. Forschungsfragen und Hypothesen

Unsere Forschungsfrage lautet also: Wie kann das Begriffspaar „Social Entrepreneurs“ im Bereich der wissenschaftlichen sowie populärwissenschaftlichen Literatur zum Unternehmertum seiner Akzentuierung als neuartige Erscheinungsform beziehungsweise als neues Phänomen im Kontinuum zwischen einerseits profit- beziehungsweise gewinnorientierten „Business Entrepreneurs“ und andererseits nicht gewinnorientierten, sozialen Einrichtungen gerecht werden? Welche Definitionsunterschiede zu klas-

sischen UnternehmerInnen, den sogenannten „Business Entrepreneurs“, lassen sich aus dieser Abgrenzung zwangsläufig konstatieren? Um beide Fragen zu beantworten, führten wir im Zeitraum April-September 2008 eine explorative Untersuchung von gängigen Definitionen zum Themenbereich „Social Entrepreneurs“ durch. Den operationalen Rahmen dieser Untersuchung bildeten zwei differenzierte Forschungsfragen (FF1, FF2):

FF1: Wie wird das Begriffspaar „Social Entrepreneur/s“ innerhalb der wissenschaftlichen, aber auch populärwissenschaftlichen Literatur beschrieben beziehungsweise definiert?

FF2: Stellen „Social Entrepreneurs“ eine Erscheinungsform beziehungsweise ein Phänomen im Kontinuum zwischen einerseits gewinnorientierten „Business Entrepreneurs“ und andererseits nichtgewinnorientierten, sozialen Einrichtungen dar?

Aus den zwei Forschungsfragen wurden drei für unser Erkenntnisinteresse wesentliche Hypothesen (H1-H3) abgeleitet, die primär die Forschungsfragen (FF1, FF2) präzisieren sollten:

H1: Welche definitorischen Merkmale/ Teilelemente werden innerhalb der untersuchten Definitionen zum Themenkomplex der „Social Entrepreneurs“ verwendet?

H2: Welche definitorischen Merkmale/ Teilelemente werden innerhalb der untersuchten Definitionen zum Themenkomplex der „Social Entrepreneurs“ am häufigsten verwendet?

H3: Können bei den untersuchten definitorischen Merkmalen/ Teilelementen erste Zuordnungen in Richtung eines Endes des Kontinuums, bestehend aus einerseits gewinnorientierten „Business Entrepreneurs“ und andererseits nichtgewinnorientierten, sozialen Einrichtungen, vorgenommen werden?

Die Hypothesen (H1-H3) weisen hierbei durchgängig in Frageform formulierte offene Hypothesen auf. Aufgrund des noch jungen wissenschaftlichen Forschungsstandes und dem damit einhergehenden Fehlen einer fundierten Theorie von „Social Entrepreneurs“ sollte in dieser Untersuchung durch die offenen Hypothesen gewährleistet werden, dass der Definitionskern der „Social Entrepreneurs“ explorativ ermittelt und frei vom jeweiligen subjektiven Begründungszusammenhang der Forschenden extrahiert werden konnte.

4. Methodologie und Untersuchungsmaterial

Der gesamte Forschungsablauf wurde in insgesamt fünf Einzelphasen gegliedert (siehe hierzu Anhang 1). Ausgehend von unseren Forschungsfragen (FF1, FF2) und den hieraus formulierten offenen Hypothesen (H1-H3) teilte sich unser Forschungsdesign in eine Planungs-, Entwicklungs-, Test-, Anwendungs- und Auswertungsphase auf. Im Verlauf der Planungsphase wählten wir für die Operationalisierung der vorliegenden Untersuchung die Methode der „Content Analysis“, die vereinfacht als Inhaltsanalyse übersetzt werden kann und vor allem in den letzten Jahren in den Kommunikations- sowie Sozialwissenschaften zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (Riffe et al. 2005). Die „Content Analysis“ stellt dabei eine empirische Forschungsmethode dar, anhand derer inhaltliche und formale Merkmale von Texten intersubjektiv nachvollziehbar, systematisch und insbesondere quantitativ beschrieben und erfasst werden können (Früh 2007). Das methodische Vorgehen mithilfe der „Content Analysis“ schien aus unserer Sicht adäquat zu sein, um eine große Anzahl von Texten beziehungsweise - wie in unserem Fall - von unterschiedlichen Definitionen replizierbar zu untersuchen, analog quantitativ auszuwerten und mittels statistischer Verfahren weiterzuverarbeiten. Insbesondere die

Möglichkeit, die einbezogenen Definitionen hinsichtlich theoretisch interessierender Merkmale zu klassifizieren und damit unter unserer forschungsleitenden Perspektive Komplexität zu reduzieren, sprachen für die methodische Anwendung der „Content Analysis“. Zwar implizierte diese Vorgehensweise, dass in der Untersuchung ein gewisser Grad an Informationsverlust unvermeidlich wurde, da einerseits nicht forschungsrelevante Text- beziehungsweise Definitionsmerkmale unberücksichtigt blieben, andererseits originäre Bedeutungsdifferenzen durch die zusammenfassende Klassifizierung im Rahmen dieser Methode ausgeblendet werden mussten (Früh 2007). Dennoch überwog unserer Ansicht nach durch diese pragmatische Forschungsperspektive der Informationsgewinn dieser Analysetechnik in Form des Erkennens struktureller Zusammenhänge und des Aufstellens möglicher Vergleiche anhand einer systematischen Grundlage. Aufbauend auf den aus der Forschungsfrage abgeleiteten offenen Hypothesen (H1-H3) und ihrer Operationalisierung mittels der „Content Analysis“ wurden in der Planungsphase des Weiteren der Zeitraum und die Anzahl der Codierer festgelegt. Aufgrund des explorativen Charakters erschienen uns ein zeitliches Fenster von sechs Monaten (April-September 2008) und eine Anzahl von zwei Codierern als zielführend.

In der sich anschließenden Entwicklungsphase (Mai-Juli 2008) wurden darüber hinaus das Untersuchungsmaterial beziehungsweise -sample und die Analyseeinheiten definiert und selektiert sowie die für die „Content Analysis“ inhärente Kategorienbildung vorgenommen. Für die Auswahl des zu untersuchenden Materials verwendeten wir die „bewusste Auswahl“ als Sampling-Technik. Aus den zur Verfügung stehenden Datenbanken wählten wir EBSCO, JSTOR und LexisNexis sowie die Internetsuchmaschine Google-Scholar aus, da unserer Meinung nach diese Datenquellen einerseits sämtliche für uns relevanten wissenschaftlichen, aber auch populärwissenschaftlichen Artikel zum Themenbereich „Social Entrepreneurs“ umfassend enthielten. Andererseits konnten diese Datenbanken der größeren Bedeutung der überwiegend englischsprachigen Literatur und damit einer stärkeren Gewichtung der Definitionen aus dem englischen Sprachraum in unserem Sample Rechnung tragen.

Die anschließende Festlegung der Analyseeinheiten erfolgte anhand der Begriffspaare „Social Entrepreneurs“, „Sozialunternehmer“ und „Social Entrepreneurship“, die gleichzeitig als Suchbegriffe in den Datenbanken und in der Internetsuchmaschine Google-Scholar fungierten[1]. Um eine möglichst aktuelle Übersicht über den Untersuchungsgegenstand sicherzustellen, beschränkten wir die Analyseeinheiten durch eine Festlegung des Veröffentlichungsjahres der Artikel, Journals oder Zeitschriften, indem eine fixe Zeitspanne von 12 Jahren (1996-2008) manifestiert und sämtliche früheren Publikationen in der weiteren Untersuchung nicht berücksichtigt wurden[2]. Das Begriffspaar „Social Entrepreneurship“ wurde des Weiteren primär aus Gründen der sich anschließenden Kategorienbildung mit einbezogen. Aufgrund der bis dato fehlenden beziehungsweise unzureichenden theoretischen Fundierung des Begriffs „Social Entrepreneurs“ beziehungsweise „Social Entrepreneurship“ sahen wir in unserem Forschungsprozess die von Basiswissen geleitete offene Kategorienbildung (BoK) als ein adäquates Mittel an, mit dem man die Kategorienbildung anhand von Hintergrund – beziehungsweise Basiswissen über das Konstrukt vornehmen konnte, ohne dabei auf ein prägnantes – aber gegenwärtig nicht vorhande-

[1] Auf der Basis der theoretischen Herleitung und Fundierung des Begriffs „Social Entrepreneurs“ nehmen wir an, dass die englische und die deutsche Begrifflichkeit (Sozialunternehmer) synonym verwendet werden können.

[2] Vor 1996 liegende Publikationen wurden ergänzend, aber nur rudimentär berücksichtigt.

nes – Theoriegebilde zurückgreifen zu müssen (Früh 2007). Insofern gingen wir notwendigerweise deduktiv vor, nur eben nicht auf der Grundlage von spezifischem und komplexem theoretischen Wissen, sondern auf der Grundlage von allgemeinerem Basiswissen über den Gegenstand (Früh 2007). Gerade die Möglichkeit dieser Vorgehensweise, auch während der Kategorienbildung und der sich anschließenden Codierung, weitere für den Untersuchungsgegenstand relevante Kategorien zu eröffnen und nicht zutreffende Merkmale zu verwerfen, sprachen für die Verwendung der BoK. Nach dieser Methode wurden in einem ersten Schritt die Definitionen zum Begriffspaar „Social Entrepreneurship“ analysiert und die aus unserer Sicht bedeutendsten Merkmale selektiert, während in einem zweiten Schritt vorhandene Definitionen von „Business Entrepreneurs“ beziehungsweise klassischen UnternehmerInnen in einem äquivalenten Vorgang nach relevanten Merkmalen untersucht wurden. Die Synthese dieser beiden Prozessschritte bildete unser Ausgangskategoriensystem für den PreTest aus. Es bestand aus sechs Oberkategorien, unter die weitere 48 Unterkategorien subsumiert wurden. Darüber hinaus wurden zwei weitere Oberkategorien eingeführt. Während die erste Oberkategorie mit dem Ziel gebildet wurde, die Valenz der Definitionen in Form von zwei weiteren Unterkategorien („positiv“ und „neutral“ beladen) zu bestimmen, fungierte die zweite Oberkategorie als offene Kategorie, beispielsweise nicht zuzuordnende Definitionsteile. Sie ließ damit genug Raum, um gegebenenfalls neue Kategorien in den Codierungsprozess einzuführen (siehe hierzu Anhang 2). Der Kategorienkatalog bestand also vor Beginn des Pre-Tests aus acht Oberkategorien $(n_{OKAT} = 8)$ und 50 Unterkategorien $(n_{UKAT} = 50)$, wobei die Bildung der einzelnen Ober- und Unterkategorien jeweils nach den Gesichtspunkten der Vollständigkeit, Trennschärfe und der Erfassung nur relevanter Sachverhalte erfolgte (Rössler 2005).

In der nachfolgenden Testphase (August 2008) wurden die Codierschulung und die Probecodierung im Rahmen eines Pre-Tests von zwei Codierern durchgeführt. Um die Zuordnung der Codierer zu erleichtern, wurden zu sämtlichen Unterkategorien jeweils passende Synonyme gesucht und in die Codiermatrix eingefügt. Die Reliabilitätsbestimmung der Codier-Ratings des Pre-Tests erfolgte in Form der Inter-Rater-Reliabilitätsmessung. Dabei kamen die Holsti-Formel (Früh 2001; Merten 1995) und Cohens-Cappa (Cohen 1960; Grayson / Rust 2001) als geeignete Reliabilitätsmaße zur Anwendung, die die Übereinstimmung zwischen den Ratern beziehungsweise Codierern angeben. Im Pre-Test wurde eine Gesamtreliabilität über sämtliche Kategorien hinweg von $r_{HOLSTI} = 0,893$ und $r_{CAPPA} = 0,658$ festgestellt. Aufgrund der Berücksichtigung von Zufallsübereinstimmungen zwischen den Ratern und des damit strengeren statistischen Messvorgangs im Rahmen des Cohens-Cappa wurde trotz einer statistisch akzeptablen Reliabilität (nach Holsti) der Cohens-Cappa-Test auf alle gebildeten Unterkategorien angewandt. Alle Kategorien, die eine Reliabilität von $r_{CAPPA} \geq 0,7$ aufwiesen, wurden in einem weiteren Schritt expliziter umschrieben oder entfielen vollständig aus der weiteren Analyse. Nach dem Pre-Test wurden notwendige Anpassungen in der Kategorienbildung durchgeführt und im Codebuch festgehalten, das in der anschließenden Anwendungsphase (August/September 2008) als Grundlage für die Codierer galt. Die für unsere Untersuchung notwendige Codiermatrix bestand nach den durchgeführten Anpassungen letztlich aus acht Oberkategorien $(n_{OKAT} = 8)$ und 43 Unterkategorien $(n_{UKAT} = 43)$, sodass durch den Pre-Test insgesamt sieben Unterkategorien entfielen beziehungsweise anderen Kategorien zugeordnet wurden (siehe hierzu auch Anhang 2). Innerhalb des finalen Codiervorgangs wurden insgesamt 87 Definitionen zum Themenbereich „Social Entrepreneurs“ (n = 87)

einbezogen und in jeweils zwei unabhängigen Durchgängen (1. und 2. Codiervorgang)[3] den Kategorien zugeordnet. Die Codierung erfolgte dabei anhand einer „0-1"-Klassifikation. Konnte eine Definition ohne weitreichende Interpretationen seitens der Codierer einer Ober- und Unterkategorie zugeordnet werden, wurde dieser Fall mit einer „1" im Codierbuch festgehalten und die relevante Stelle in der jeweiligen Definition deutlich markiert, während dagegen eine „0" bei einer nicht möglichen Zuordnung vergeben wurde. Die Studie_1 wurde mit der Auswertungsphase (September 2008), in der die Datenerfassung und -aufbereitung sowie die statistische Analyse vorgenommen wurden, abgeschlossen. Die Inter-Rater-Reliabilität zwischen Rater1 und Rater2 betrug im 1. Codiervorgang $r_{HOLSTI} = 0,891$ und $r_{CAPPA} = 0,700$. Die Intra-Rater-Reliabilität, die die Übereinstimmung eines Codierers beziehungsweise Raters im Zeitablauf (1. und 2. Codiervorgang) wiedergibt, betrug darüber hinaus für Rater1 $r_{HOLSTI} = 0,987$, $r_{CAPPA} = 0,964$ und für Rater2 $r_{HOLSTI} = 0,967$, $r_{CAPPA} = 0,912$, sodass eine zufriedenstellende statistische Reliabilität und eine zeitliche Stabilität der jeweiligen Zuordnungen gegeben waren.

5. Resultate

Nach unserem Forschungsablauf erhielten wir in Summe n = 87 Definitionen zum Begriffspaar „Social Entrepreneurs", wobei die meisten Definitionen (63 Prozent) nach 2005 publiziert wurden (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 1). Bei dem Unterscheidungsmerkmal populärwissenschaftliche versus wissenschaftliche Art der Literaturquelle erhielten wir n = 47 Definitionen (54 Prozent) aus dem populärwissenschaftlichen Bereich und n = 40 Definitionen (46 Prozent) aus dem wissenschaftlichen Bereich (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 2). Durch die gewählte Suchstrategie verteilten sich die n = 87 extrahierten Definitionen in ihrer Herkunft auf 6 Bücher (7 Prozent), 8 Journals (9 Prozent), 8 Magazine (9 Prozent), 41 Zeitschriftenartikel (47 Prozent) sowie auf 24 Publikationen (28 Prozent), die von den jeweiligen AutorInnen direkt im Internet zugänglich gemacht wurden (siehe auch Tabelle 3). Die Mehrzahl der Definitionen im engeren Sinne n = 44 wurde über Google-Scholar identifiziert (51 Prozent). n = 20 Definitionen lassen sich auf Publikationen aus der Datenbank LexisNexis (23 Prozent), n = 17 auf EBSCO (20 Prozent) und n = 6 auf JSTOR (6 Prozent) zurückführen (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 4).

Bei der Frage nach der subjektiv eingeschätzten Konnotation der jeweiligen Definition hinsichtlich einer neutralen oder positiven Ladung wurden n = 67 Definitionen (77 Prozent) als neutral und n = 19 Definitionen (22 Prozent) als positiv geladen eingestuft. Die Kategorie Art der Definition untergliederte sich in zwei Unterkategorien. Die Unterkategorie eigene Definition traf bei n = 77 Definitionen (89 Prozent) zu und die Unterkategorie, in der „Social Entrepreneurs" in Abgrenzung zu anderen AkteurInnen definiert wurden, in n = 9 Fällen, dies entsprach 10 Prozent. Weiterhin wurde untersucht, wie „Social Entrepreneurs" in den Definitionen beschrieben wurden. In n = 66 Fällen (76 Prozent) wurden „Social Entrepreneurs" als Unternehmer tituliert; in n = 16 Fällen (18 Prozent) als Personen, Individuen und Menschen. Die Anzahl der Definitionen, in denen „Social Entrepreneurs" als Manager beschrieben wurden, war mit 2 Nennungen (2,3 Prozent) sehr gering (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 5). Bei der groben Betrachtung der Oberkategorien Tätigkeits-, Personen-, Umfeld- und Unternehmensartbe-

[3] Der zweite Codiervorgang hat bei beiden Ratern jeweils eine Woche nach dem ersten Codiervorgang stattgefunden.

schreibung beinhalteten 97 Prozent der Definitionen eine Tätigkeitsbeschreibung des „Social Entrepreneurs“, 80 Prozent eine Personenbeschreibung, 50 Prozent eine Umfeldbeschreibung und 37 Prozent gingen auf die Unternehmensart, die „Social Entrepreneurs“ gründen, ein.

Die Tiefenanalyse zur Oberkategorie Personenbeschreibung indizierte folgende Ergebnisse: Aus den 87 Definitionen, die Eingang in diese Studie fanden, gaben n = 41 Definitionen (47 Prozent) an, dass „Social Entrepreneurs“ unternehmerisch denken beziehungsweise ökonomisches Wissen und Methoden anwenden. Diese Unterkategorie war damit die am häufigsten ausgewählte. An zweiter Stelle folgte mit n = 30 Definitionen (35 Prozent) die Unterkategorie, die „Social Entrepreneurs“ als altruistische, idealistische und verantwortungsvolle Personen beschreibt. Mit n = 24 Nennungen (27,6 Prozent) war die Unterkategorie zukunftsorientiert und nachhaltige Entwicklung drittplaziert. Die vierte und fünfte Kategorie, die „Social Entrepreneurs“ als leistungsstark und aktiv sowie als visionär und mutig beschrieb, konnte in jeweils n = 16 Definitionen gefunden werden. Sie erreichten damit 18 Prozent. Die restlichen Unterkategorien wie die Attribute konsequent, zielstrebig und andere haben alle unter 15 Prozent erreicht und wurden aufgrund der untergeordneten Bedeutung in dieser Studie nicht näher betrachtet (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 6).

Die Auswertung zur Oberkategorie Tätigkeitsbeschreibung indizierte folgende Ergebnisse: Die ersten vier Unterkategorien lagen mit jeweils circa 45 Prozent relativ eng beieinander. Suche nach neuen Möglichkeiten/ Innovationen und Veränderungsorientiert lag mit n = 42 Definitionen (48 Prozent) an erster Stelle. Nachfolgend platzierte sich die Unterkategorie, die die Tätigkeitsbeschreibung von „Social Entrepreneurs“ als gewinn- und sozialorientiert beschreibt; dies entspricht n = 40 Nennungen (45 Prozent). 37 Definitionen und somit 42 Prozent enthielten den Hinweis, dass „Social Entrepreneurs“ eine ausschließlich soziale Zielsetzung verfolgen. An vierter Stelle folgte knapp dahinter die Unterkategorie Lösung gesellschaftlicher Probleme, die in 36 Definitionen, das heißt bei 41 Prozent der Fälle, als Tätigkeit angegeben wurde. Die restlichen vier Unterkategorien erreichten wiederum nur einen Anteil von weniger als 15 Prozent (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 7). Bei der Oberkategorie Umfeldbeschreibung dominierte die Unterkategorie offensichtliche Defizite im Umfeld/ in der Gesellschaft, die es zu beheben gilt, eindeutig mit 38 Definitionen und somit 44 Prozent. Die darauf folgenden Unterkategorien wie Ressourcenverfügbarkeit und Untätigkeit anderer Organisationen waren mit 7 Nennungen (8 Prozent) respektive 2 Nennungen (2 Prozent) weit abgeschlagen (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 8). Wie zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, stellt die Oberkategorie zur Beschreibung der Unternehmensart diejenige Kategorie dar, die insgesamt am wenigsten in Definitionen zu „Social Entrepreneurs“ berücksichtigt wurde. Bei den Unterkategorien führte der Hybrid aus sozialem und wirtschaftlichem Sektor die Liste mit 19 Definitionen (22 Prozent) an. Dahinter reihten sich reine Non-Profit-Organisationen mit 9 Nennungen (10 Prozent) und Government-Organisation mit 3 Definitionen (4 Prozent) ein (siehe hierzu Anhang 3: Tabelle 9).

6. Diskussion

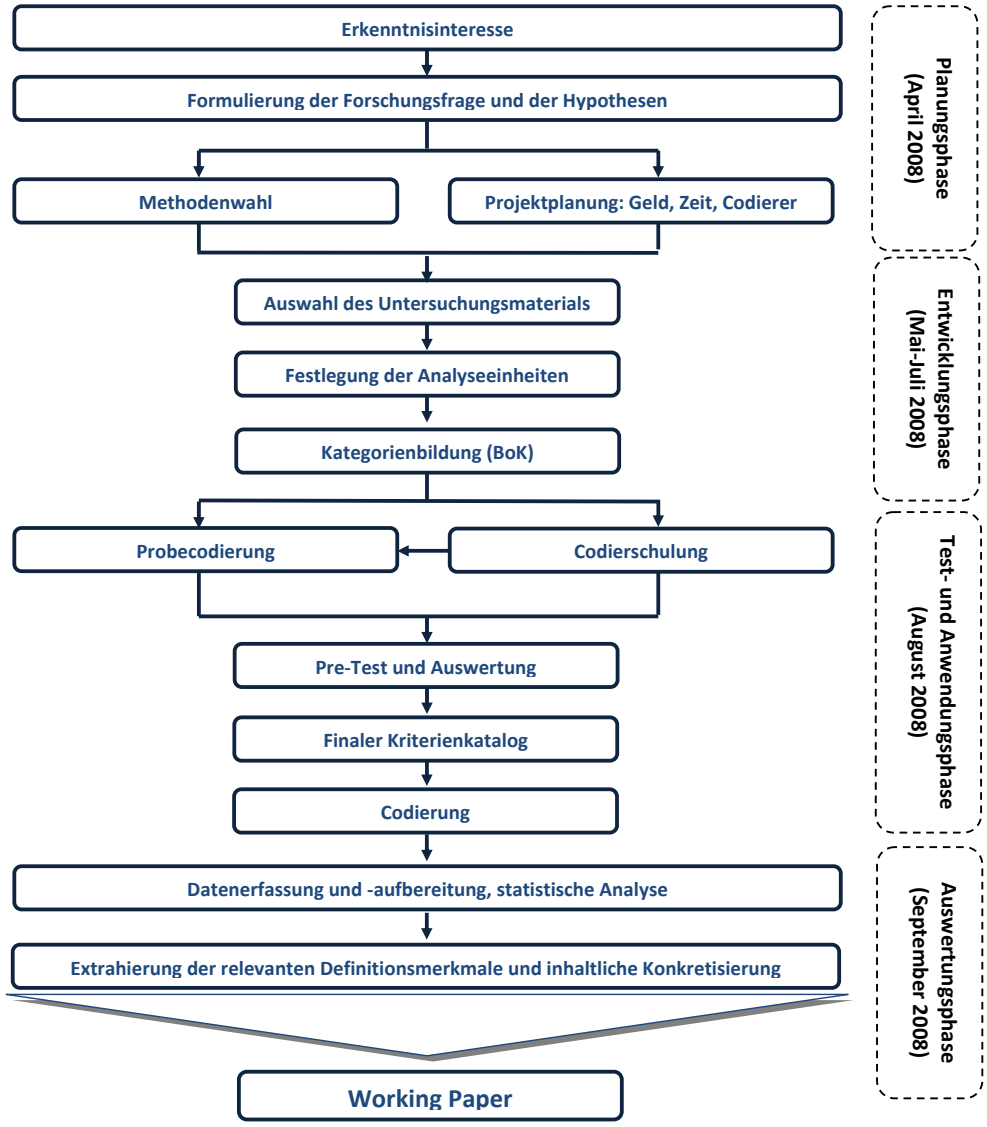
Bei der Analyse des Untersuchungssamples wurde deutlich, dass grundsätzlich sämtliche Merkmale in Form von Ober- beziehungsweise Unterkategorien dem Kontinuum aus „Business Entrepreneurs“

und sozialorientierten Einrichtungen zurechenbar sind. Besonders traten hierbei die Oberkategorien in Form von Personen-, Tätigkeits- und Unternehmensartbeschreibung in den Vordergrund.

So konnte bei der Oberkategorie Personenbeschreibung festgestellt werden, dass Attribute wie zum Beispiel unternehmerisch denkend, verantwortungsvoll, zukunftsorientiert, leistungsstark und mutig eindeutig in Richtung beider Pole (im Sinne von entlang des gesamten Kontinuums) tendieren. Mit Ausnahme der Eigenschaft altruistisch, die primär dem sozialen Pol zugeordnet werden kann, stützen zudem die Merkmale wie beispielsweise idealistisch und nachhaltige Entwicklung diesen Befund. Ein ähnliches Ergebnis erhielten wir auch bei der näheren Betrachtung der Oberkategorie Tätigkeitsbeschreibung. Auch hier wiesen Eigenschaften wie zum Beispiel innovativ, veränderungsorientiert und die Suche nach neuen Möglichkeiten in die Richtung beider Pole. Darüber hinaus gab der Großteil der Definitionen an, dass „Social Entrepreneurs“ gewinn- und gleichzeitig sozialorientiert handeln. Insofern bilden sie dadurch ein Hybrid aus „Business Entrepreneurs“ und sozialorientierten Einrichtungen aus. Dieses Ergebnis spiegelte sich auch in der Untersuchung der Beschreibung der Unternehmensart adäquat wider. Bei diesen Resultaten verwundert folglich die hohe Anzahl von Merkmalsüberschneidungen zwischen „Social Entrepreneurs“ und „Business Entrepreneurs“ und den sozialorientierten Einrichtungen. Besonders vor dem Hintergrund einer postulierten definitorischen Eigenständigkeit des Begriffspaares „Social Entrepreneurs“ im Kontinuum zwischen „Business Entrepreneurs“ und sozialen Einrichtungen, die eine klare Begriffsabgrenzung voraussetzt, zeigt sich, dass der Begriff „Social Entrepreneurs“ aktuell nicht die notwendige Trennschärfe erfährt, um als eigenständiges Konstrukt definiert zu werden. Vielmehr verschwimmt durch diese neuartige Begriffskonstruktion der fundierte Bezug zu anderen MarktakteurInnen und vermittelt unweigerlich den Eindruck, dass „Social Entrepreneurs“ ein vielschichtiges Sammelsurium darstellen. Dies ist besonders vor dem Hintergrund einer zunehmenden aktiven Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld als höchst problematisch einzuschätzen. So erscheint es bei Konferenzen und universitären Veranstaltungen besonders irreführend, auf welchem gemeinsamen Begriffsverständnis diskutiert oder im Rahmen von Forschungsinstituten, diversen Lehrstühlen sowie Beratungen geforscht und beraten wird. Ein Kontinuum im Sinne von Leppert ist hier wenig hilfreich. Im Kontext von „Social Entrepreneurs“ stellt dieser Kontinuum-Vorschlag nur auf den ersten Blick eine adäquate Lösung dar und trägt zu keinem wesentlichen Fundierungsfaktum bei. Vielmehr muss in diesem Zusammenhang konstatiert werden, dass eine klare, trennscharfe und eindeutige Terminologie, was „Social Entrepreneurs“ tatsächlich ausmacht, unweigerlich notwendig wird, um eine gemeinsame Diskussionsvorlage überhaupt aufzustellen. Eine Möglichkeit wäre hierbei, „Social Entrepreneurs“ zunächst den klassischen „Business Entrepreneurs“ mit einer stärkeren Betonung der sozialen Zielkomponente beziehungsweise der Absichten zuzurechnen und aufbauend auf der vorhandenen Entrepreneurship-Theorie richtungsweisend zu verorten. So lange dieser Prozess nicht abgeschlossen ist, kann auf der Basis des hier erhobenen Datenmaterials angenommen werden, dass „Social Entrepreneurs“ weniger ein Faktum und vielmehr eine Fiktion darstellen. Eine Überprüfung dieser These soll in den folgenden empirischen Befragungen realisiert werden.

Anhang

Anhang 1: Forschungsablauf der Methodologie



Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an Rössler 2005)

Anhang 2: Finaler Kategorienkatalog

Oberkategorien ($OKAT_{1-n}$) und Unterkategorien ($UKAT_{1-n}$) des Hauptuntersuchungsvorgangs:

$OKAT_1$:___Beschreibung der Persönlichkeit des „Social Entrepreneurs“

$UKAT_{11}$:___Leistungsstark/aktiv
$UKAT_{12}$:___Visionär/mutig
$UKAT_{13}$:___Idealistisch/altruistisch/Mitgefühl für Notleidende
$UKAT_{14}$:___Zukunftsorientiert/nachhaltige Entwicklungsorientierung
$UKAT_{15}$:___Wenden unternehmerisches Wissen an
$UKAT_{16}$:___Motivieren andere
$UKAT_{17}$:___Konsequent/zielstrebig/durchsetzungsfähig
$UKAT_{18}$:___Lernfähig/offen für Kritik
$UKAT_{19}$:___Eigeninitiativ/selbstständig
$UKAT_{110}$:__Sonstiges

$OKAT_2$:___Umfeldbeschreibung des „Social Entrepreneurs“

$UKAT_{21}$:___Untätigkeit anderer Organisationen/Gruppen
$UKAT_{22}$:___Ressourcenverfügbarkeit
$UKAT_{23}$:___Offensichtliche Defizite im Umfeld/in der Gesellschaft, die es zu beheben gilt
$UKAT_{24}$:___Ehemals selbst betroffen
$UKAT_{25}$:___Sonstiges

$OKAT_3$:___Beschreibung der Tätigkeiten des „Social Entrepreneurs“

$UKAT_{31}$:___Bilden Netzwerke
$UKAT_{32}$:___Lösung gesellschaftlicher Probleme
$UKAT_{33}$:___Suchen nach neuen Möglichkeiten/Innovativ/Veränderungsorientierung
$UKAT_{34}$:___Übernehmen staatlicher Aufgaben/Unterstützung ziviler Infrastruktur
$UKAT_{35}$:___Binden Betroffene ein
$UKAT_{36}$:___Soziale Zielsetzung
$UKAT_{37}$:___Gewinn-/Profitzielsetzung
$UKAT_{38}$:___Beides (Synthese aus $UKAT_{36}$ und $UKAT_{37}$)
$UKAT_{39}$:___Sonstiges

$OKAT_4$:___Beschreibung der Unternehmensart des „Social Entrepreneurs“

$UKAT_{41}$:___Profit-Organisation/Business-Sektor

$UKAT_{42}$:___Non-Profit-Organisation/Sozialer Sektor

$UKAT_{43}$:___Government-Organisation/Staatlicher Sektor

$UKAT_{44}$:___Hybrid

$UKAT_{45}$:___Sonstiges

$OKAT_5$:___Definitionsart

$UKAT_{51}$:___Eigene Definition

$UKAT_{52}$:___Abgrenzung gegenüber etwas

$UKAT_{53}$:___Sonstiges

$OKAT_6$:___Universelle Beschreibung des „Social Entrepreneurs“

$UKAT_{61}$:___Unternehmer

$UKAT_{62}$:___Manager

$UKAT_{63}$:___Person/Individuum/Akteure/Menschen

$UKAT_{64}$:___Sonstiges

$OKAT_7$:___Valenz (Globalbewertung) der Definition

$UKAT_{71}$:___positiv

$UKAT_{72}$:___neutral[4]

$OKAT_8$:___Nicht kategorisierbare Definitionsteile

Quelle: Eigene Kategorisierung

Anhang 3: Resultate der Untersuchung

Tabelle 1: Anzahl der Definitionen im Untersuchungssample pro Jahr

Jahr	Anzahl an Definitionen
1996	1
1997	1
1998	5
1999	1
2000	3
2001	2
2002	7
2003	3
2004	4
2005	10
2006	11
2007	17
2008	17
ohne Datum	5

n = 87

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 2: Art der Literaturquelle

Kategorie	Anzahl an Definitionen
populärwissenschaftlich	47
wissenschaftlich	40

n = 87

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 3: Anzahl der Definitionen pro Medium

Medium	Anzahl an Definitionen
Zeitschriften	41
Internet	24
Journals	8
Magazine	8
Bücher	6

n = 87

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 4: Anzahl der Definitionen pro Datenbank

Research Applications	Anzahl an Definitionen
Internet	44
LexisNexis	20
EBSCO	17
JSTOR	6

n = 87

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 5: Allgemeine Ergebnisse

Allgemeine Ergebnisse	Anzahl der Nennungen	%
Die Def. ist subjektiv positiv bzw. neutral konnotiert		
Neutral	68	78,2
Positiv beladen	19	21,8
Art der Definition		
Eigene Definition	78	89,5
Abgrenzung gegenüber etwas anderem	9	10,3
SE werden in der Definition beschrieben als…		
Unternehmer	66	77,0
Person; Individuum; Akteure; Menschen	17	18,4
Manager	2	2,3
Sonstiges	2	2,3
Gesamtkategorien		
Tätigkeitsbeschreibung	84	96,6
Personenbeschreibung	70	80,5
Umfeldbeschreibung	44	50,6
Unternehmensartbeschreibung	32	36,8

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 6: Personenbeschreibung von „Social Entrepreneurs“

Personenbeschreibung	Anzahl der Nennungen	%
Unternehmerisch denkend; wenden ökonomisches Wissen und Methoden an	41	47,1
Idealistisch; altruistisch; Mitgefühl für Notleidende	30	34,5
Zukunftsorientiert; nachhaltige Entwicklung	24	27,6
Leistungsstark; aktiv; Motor; Antrieb	16	18,4
Visionär; mutig	16	18,4
Konsequent; zielstrebig; Durchsetzungsfähigkeit	13	14,9
Motivation anderer	7	8,1
Eigeninitiativ; selbstständig	6	6,9
Lernfähig; offen für Kritik und Verbesserungen	1	1,2
Sonstiges	1	1,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 7: Tätigkeitsbeschreibung von „Social Entrepreneurs“

Tätigkeitsbeschreibung	Anzahl der Nennungen	%
Suchen nach neuen Möglichkeiten; innovativ & veränderungsorientiert	42	48,3
Gewinnorientiert und soziale Zielsetzung	40	46,0
Nur soziale Zielsetzung	37	42,5
Lösung gesellschaftlicher Probleme	36	41,4
Übernehmen staatlicher Aufgaben; Unterstützung ziviler Infrastruktur	9	10,3
Binden Betroffene ein	4	4,6
Bilden Netzwerke	3	3,5
Gewinn-/Profitzielsetzung	1	1,2
Sonstiges	1	1,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 8: Unternehmensumfeldbeschreibung von „Social Entrepreneurs“

Umfeldbeschreibung	Anzahl der Nennungen	%
Offensichtliche Defizite im Umfeld oder in der Gesellschaft, die es zu beheben gilt	38	43,7
Ressourcenverfügbarkeit	7	8,1
Untätigkeit anderer Organisationen/Gruppen	2	2,3
Sonstiges	1	1,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 9: Unternehmensartbeschreibung von „Social Entrepreneurs“

Unternehmensartbeschreibung	Anzahl der Nennungen	%
Hybrid: sozialer & Business-Sektor	19	21,8
Non-Profit-Organisation/Sozialer Sektor	9	10,3
Staatliche Organisation/Staatlicher Sektor	3	3,5
Profit-Organisation/Business-Sektor	2	2,3
Sonstiges	1	1,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Literaturverzeichnis:

Cohen, J.: A coefficient of agreement for nominal scales. Educational and Psychological Measure-ment 20, 1960. S. 37-46.

Dees, J. G.: The Meaning of Social Entrepreneurship, Reformatted and revised. Kaufman Foundation. Stanford 2001.

Drucker, P. F.: Innovation and Entrepreneurship. Harper Business. New York 1995.

Früh, W.: Inhaltsanalyse - Theorie und Praxis. 6. Aufl. Konstanz 2007.

Früh, W.: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 3., überarbeitete Aufl. München 2001.

Früh, W.: Kategorienexploration bei der Inhaltsanalyse. Basiswissensgeleitete offene Kategorienfindung (BoK). In: Lauf, E. / Wirth, W.: Inhaltsanalyse - Perspektiven, Probleme, Potenziale. Köln 2001. S. 117-139.

Grayson, K. / Rust, R.: Interrater Reliability. Journal of Consumer Psychology 10, 1,2/2001. S. 71-73.

Krippendorf, K.: Content Analysis. An Introduction to its Methodology. 2. Aufl. Thousand Oaks 2004.

Leppert, T.: Social Entrepreneurs in Deutschland - Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. Unter: www.socialstartup.org/downloads/Leppert_2008 _Social_Entrepreneurs_in_Deutschland_2.pdf. (15.08.2008)

Martin, R. L. / Osberg, S.: Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Standford Social Innovation Review. Spring 2007.

Merten, K.: Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. 2. verb. Aufl. Opladen 1995.

Riffe, D. / Lacy, S. / Fico, F. G.: Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content Analysis in Research. New Jersey 2005.

Rössler, P.: Inhaltsanalyse. Konstanz 2005.

Schumpeter, J. A.: Capitalism, Socialism, and Democracy. New York 1975.

Untersuchungsrelevante Literaturquellen zum Begriff „Social Entrepreneurs“

Achleitner, A.-C.: Neue soziale Bewegung: Soziales Unternehmertum ist im Kommen - ein Gespräch mit Ann-Kristin Achleitner. Unter www.changeX.de. (11.02.2008).

Achleitner, A.-C.: Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart 2007. Anderen Menschen eine Zukunft geben. FAZ. 05.02.2007.

Anders, F.: Orientiert an Bedürfnissen der Kinder. Berliner Morgenpost. Stadtleben. 54/2008. S. 15.

Ashoka: Social Entrepreneurs. Einsicht unter http://germany.ashoka.org/. 2008.

Barendsen, L. / Gardner, A.: Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? Executive Forum. S. 43-50, New York 2004.

Baron, D. P.: Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. Graduate School of Business Stanford University Stanford 2007. CA 94305-5015.

Binns, T. / Nel, E.: Tourism as a Local Development Strategy in South Africa. The Geographical Journal 168, 3/2002. S. 235-247.

BonVenture: Social Entrepreneurs. Einsicht unter www.bonventure.de/content/home/. 2008.

Borcherding, T. E. / Schmid, A. / Ward, B.: Discussion about Social Entrepreneurs: The American Economic Review 59, 2/1969. S. 211-216.

Boschee, J.: Strategic marketing for social entrepreneurs. N. N. 2006.

Boschee, J.: Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship. The National Center for Non-

profit Boards. 1998.

Boschee, J. / McClurg, J.: Towards a better understanding of social entrepreneurship: Some important distinctions. N. N. 2003.

Breton, A. / Breton, R.: An Economic Theory of Social Movements. The American Economic Review 59, 2/1969. S. 198-205.

Catford, J.: Social entrepreneurs are vital for health promotion - but they need supportive environments too. Health Promotion International 13, 2/1998. S. 95-97.

Colin, J.: Social entrepreneurs. Management, October 2001. S. 58.

Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P.: Strategic Tools for social Entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit. New York 2002.

Dewitz, A.: Social Entrepreneurs. Hamburger Abendblatt. 05.01.2008.

Fojcik, T. M.: Internationalisierung von Social Entrepreneurs. München 2008.

Gergen, D.: The new engines or reform. U.S. News & World Report 140, 6/2006. 00415537. 2/20/2006.

Gerlach, A.: Sustainable entrepreneurship and innovation, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg, Luenebourg 2001.

Guclu, A. / Dees, G. J. / Anderson, B. B.: The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. Center of the Advancement of Social Entrepreneurs. November 2002.

Gute Geschäfte: Hamburgerin erhält Preis. Deutschlands Social Entrepreneur 2007. Zugänglich bei: Original text service (ots), 06.12.2007.

Hackl, V. / Schwetz, H. A.: Social Entrepreneurs. Vienna 2008.

Harding, R.: Social Enterprises, the new economy engine. Business Strategy Review, Vol. 15, No. 4, S. 39 - 43, 2004.

Hartigan, P. / Billimoria, J.: Social entrepreneurship an overview. Alliance 10, S. 19, 1/2005.

Hartigan, P. / Martin, M.: Leveraging Market-Based Action for Positive Change: A Seminar on Social Entrepreneurship. Unterlagen eines Lehrgangs der Schwab Foundation. 2003.

Hobbs, S. H.: When the Hero Gets the Blues - Lesson from Willie King. Tamara Journal, Vol. 5, No. 5-4, 2006.

Jackie, A.: The fine art of being a social entrepreneur. New Statesman. 18.12.2000.

Koch, H.: Kapitalistin für eine bessere Welt. Spiegel online. 24.12.2007. Unter www.spiegel-online.de.

Kohnen, A.: Bewaffnete Engel; Kampf für das Gute: Das Kölner Mode-Label Armed-Angels pro-duziert ökologisch und fair. Berliner Zeitung. 08.01.2008.

Leadbeater, C.: The rise of the social entrepreneur. London 1997.

Lentz, B.: Die andere Elite. Capital, Management & Karriere, 26/08.12.2008. S. 80.

Lentz, B.: Offen für neue Wege. Capital, Management & Karriere, 14/23.06.2005. S. 80.

Leppert, T.: Social Entrepreneurs in Deutschland - Ansätze und Besonderheiten einer spezifischen Definition. Unter www.socialstartup.org. (2008).

Lyndon, R. / Aparna, B.: A Social Entrepreneur Changes the Landscape. LIA 26, 1/2006.

Lovells berät gemeinnütziges Ashoka-Netzwerk Pro Bono. Zugänglich bei: Original text service (ots). 07.11.2007.

Markert, S.: Eine Frage des Blickwinkels. FAZ. 09.11.2005.

Martin, R. L. / Osberg, S.: Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review 2007. S. 29-39.

Mey, S.: Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. Wirtschaftsblatt 3132/2008. S. 27.

Michler, I.: Sozialunternehmer. Die Welt. Wirtschaft 64, 15.03.2008. S. 10.

MISE: Social Entrepreneurs. Unter www.mise.com.sg/socialentrenotes.doc. (05.02.2008).

Murphy, K. M. / Shleifer, A.: Persuasion in Politics. The American Economic Review 94, 2/2004. S. 435-439.

Nercessian, M. T.: Wie Sozialunternehmer mit ihren Ideen die Welt verändern. Die Welt. Berufe. 72/2006. 25.03.2006. S. B2.

Nicholls, A.: Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors? (Working paper) Oxford 2005.

Obermeier, B.: Karrieresprung: Social Entrepreneurs. FAZ. 21.03.2008.

Oviatt, B. V.: International Entrepreneurship: Intersection of two research paths. Academy of Management Journal 43, 5/2000. S. 902-906.

Paul, T. / Nelson, P.: The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. Academy of Management Learning & Education 6, 2/2007. S. 264-271.

Petersdorff, W.: Helfer mit Unternehmergeist. FAZ. 25.12.2005.

Pietschner, P.: Helferin mit Managementqualitäten. Capital. Unternehmen. 26/06.12.2007. S. 162.

Prabhu, G. N.: Social entrepreneurial leadership. Career Development International 4, 3/1999. S. 140-145.

Putnam, R.: Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York 2002. S. 541.

Reinhard Mohn richtet neue Stiftung ein - Förderung sozialen Engagements / Etat von 1 Million Euro. FAZ. 14.03.2002.

Robertson, D.: Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. Journal of Economics & Management Strategy, 16/2007. S. 683-717.

Ronnie, L. K. / Berman, L. H.: Municipal Support for Social Entrepreneurship. Public Administration Review 66, 3/2006. S. 448-462.

Sans, S.: Nur einen Moment, bitte. Berliner Morgenpost. MAGAZIN. Kolumne. 170/2006. S. 5.

Schulyer, G.: Social entrepreneurship: profit as a means, not an end. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurial Education (CELCEE) 30, November 1998. Unter www.celcee.edu/products/digest/Dig98-7html.

Schwab, K. / Gartzke, U.: Wirtschaft und Gesellschaft: Wege aus der Beziehungskrise. FAZ. 26.03.2003.

Schwertfeger, B.: Fair und effektiv die großen Probleme lösen. Berliner Morgenpost. Berufe. 42/20.10.2007. S. 6.

Schwertfeger, B.: Sozial und effektiv. Die Welt. Berufe. 245/20.10.2007. S. B7.

Seelos, C. / Mair, J.: Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make it Happen. IESE Business School. Working Paper 611, 2005.

Seelos, C. / Mair, J.: Social Entrepreneurs directly contribute to global development goals, in: Mair, J., / Marti, I.: Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business 41, 2007, S. 36-44.

Seith, A.: Ich habe viel Absurdes erlebt. Spiegel online. 27.01.2008. Unter www.spiegel-online.de.

Social entrepreneur: www.SocialEntrepreneur.de. (2008).

Social Entrepreneurs. SkollFoundation. Unter www.skollfoundation.org/. (2008).

Social Entrepreneurs. Social Entrepreneurs Ireland. 2008.

Social Entrepreneurs. Social Entrepreneurs Network. 2004.

Social Entrepreneurs. The Institute for Social Entrepreneurs. 2008.

Social Entrepreneurs. The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund. 1996.

Social Entrepreneurs. Unter www.wikipedia.org. (2008).

Stepp, K.: Nutzen für die Gemeinschaft. Capital. Management & Karriere, 26/08.12.2005. S. 92.

The rise of the social entrepreneur. Economist 378, 8466/2006. 00130613. 2/25/2006.

Thompson, J. / Alvy, G. / Lees, A.: Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. Management Decision 38, 5/2000, S. 338-348.

Vasakarla, V.: A Study on Social Entrepreneurship and the Characteristics of Social Entrepreneurs. The Icfai University Press. 2008.

Was soziales Unternehmertum ermöglicht. Der Standard, Wien, 12. Juli 2008.

Weinstein, K.: The power, and dilemma, of honesty: action learning for social entrepreneurs. Research and Practice 2, 2/2005. S. 213-219.

Weltverbesserer. FAZ. 05.02.2006.

Yunus, M.: We Can Create a Poverty-Free World. Spiegel online. 07.06.2007. Unter www.spiegel-online.de.

Untersuchungsrelevante Literaturquellen zum Begriff „Social Entrepreneurship“

Alvord, S. H. / Brown, D. L. / Letts, C. W.: Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. Social Science Research Network, 2002.

Austin, J. E.: Three Avenues for Social Entrepreneurship Research, in: Chris Steyaert & Daniel Hjorth (eds.) Entrepreneurship as Social Change. Edward Elgar Publishing Limited: Massachusetts 2006.

Austin, J. / Howard, S. / Wei-Skillern, J.: Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Entrepreneurship Theory and Practice, January 2006.

Boettke, P. J. / Rathbone, A.: Civil Society, Social Entrepreneurship, and Economic Calculation: Toward a political economy of the philanthropic enterprise. George Mason University press, Virginia 2001.

Canadian Social Entrepreneurs Network: Social Entrepreneurship. Unter http://vancouver-social-enterprise-forum.blogspot.com/2007/09/social-entrepreneurship-ten-questions.html. (2008).

Cho, A. H.: Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal, in: Mair, J. / Robinson, J. and Hockerts, K.: Social Entrepreneurship. Hampshire 2006. S. 34-56.

Harding, R.: Social Enterprises, the new economy engine. Business Strategy Review 15, 4/2004. S. 39-43.

Haugh, H.: New Strategies for a sustainable society: The growing contribution of social Entrepreneurship. Business Ethics Quarterly 17, 4/2007. S. 743-749.

Hodgkinson, V. A.: On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer. Contemporary Sociology 33, 2/2004. S. 187-188.

Light, P.: Reshaping Social Entrepreneurship. Stanford Social Innovation Review 4, 3/2006. S. 46-51.

Mair, J. / Ignasi, M.: Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. IESE Business School, University of Navarra, Barcelona 2005.

Mair J. / Noboa, M.: Social Entrepreneurs: How intentions to create a social venture are formed, in: Mair, J. / Robinson J. and Hockerts, K.: Social Entrepreneurship. Hampshire 2006. S. 121-136.

McConachie, J. / Simpson, J.: Social entrepreneurship: An Australian University transforms a regional community through diversity and innovation. Queensland Journal of Educational Research Contents 19, 2003.

Paul, T. / Phillips, N.: The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. Academy of Management Learning & Education 6, 2/2007. S. 264-271.

Peredo, A. M. / McLean, M.: Social entrepreneurship: A critical review of the concept. Faculty of Business. University of Victoria. Canada 2005.

Perrini, V. / Vurro, C.: Social entrepreneurship: Innovative and social change across theory and practice, in: Mair, J. / Robinson, J. and Hockerts, K.: Social Entrepreneurship. Hampshire 2006. S. 57-86.

Pomerantz, M.: The Business of Social Entrepreneurship in A Down Economy, Innovative, mission supporting, job creating ventures are especially critical right now. Here's how und why it's being done in Washington und Oregon. Business, March-April/2003.

Robinson, P.: Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities, in: Mair, J. / Robinson, J. and Hockerts, K.: Social Entrepreneurship. Hampshire 2006. S. 95-120.

Schwab Foundation: Social Entrepreneurship. Unter http://schwabfound.weforum.org/sf/index.htm. (2008).

Seelos, C. / Mair, J.: Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. Business Horizons 48, 3/2006. S. 241-246.

Seelos, C. / Mair, J.: Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. Science Direct. 15.12.2004.

Sinha, G.: The next Frontier. Sillicon India. July 2007.

Social Entrepreneurs.de.: Social Entrepreneurship. Unter www.socialentrepreneurs.de. (10.02.2008).

Social Entrepreneurship. The Nonprofit Good Practice Guide. Stanford 2001.

Van Slyke, D. M. / Newman, H. K.: Venture Philanthropy and Social Entrepreneurship in Community Redevelopment. Nonprofit Management & Leadership 16, 3/2006. S. 345-368.

Selbst-Bilder von Social Entrepreneurs – Innenansichten eines Phänomens

von Markus Strauch

1. Der Beitrag: eine Grundlagenarbeit

Dieser Beitrag beinhaltet die Zwischenergebnisse einer Arbeit zum Selbstverständnis, den Selbst-Bildern von Social Entrepreneurs. Es handelt sich um eine Grundlagenarbeit, die vornehmlich auf den deutschen Kontext ausgerichtet ist. Durch die Arbeit sollen drei wesentliche Beiträge zu Verständnis und Entwicklung von Social Entrepreneurship geleistet werden: erstens ein methodischer Zugang über den qualitativ-biografischen Weg, zweitens eine daraus generierte ‚Theorie von Social Entrepreneurs über Social Entrepreneurship' und schließlich eine psychologische Perspektive auf das Phänomen und dessen mögliche Förderung.

2. Die Methodik: das Selbstverständnis als handlungsleitende Basis

Insbesondere in der Auswahl, Be- und Auszeichnung von Personen als Social Entrepreneurs ist das untersuchte Phänomen personenorientiert. So sind die Unternehmungen selbst - besonders in der Anfangs- und Aufbauphase sowie die Außenwahrnehmung und -darstellung - stark gründerzentriert. Deshalb macht es unter anderem Sinn, Sichtweisen und (Selbst-)Verständnisse der als Social Entrepreneurs bezeichneten Personen zu erheben. Diese Herangehensweise ist in der Forschung zu Social Entrepreneurship bislang unterrepräsentiert. Aus psychologischer Sicht ist die subjektive Perspektive und sind insbesondere die Selbst-Bilder der AkteurInnen, die Identität als handlungsleitende Basis an sich von Kerninteresse, wenn es darum geht, das Wirken und Handeln von Personen zu be- und zu ergründen (vgl. als ersten Ansatz in diese Richtung Mair / Noboa 2006).

Die Arbeit fußt auf sozialkonstruktionistischer Basis (zum Beispiel Zielke 2007) und ist in ihrer Herangehensweise psychobiografisch und theoriegenerierend. Sie geht nicht aus einer bestimmten theoretischen Perspektive an die Interpretation der Daten heran. Existierende Theorien werden erst auf der Basis der Begründung in den Daten zur Unterstützung der Deutung herangezogen.

Ziel der Arbeit ist eine generative Theorie, die ihre dialogische Funktion (Gergen 1996) in mehrfacher Hinsicht erfüllt: Generiert aus dem Dialog mit Social Entrepreneurs soll sie zum weiteren wissenschaftlichen Dialog über Social Entrepreneurship und vor allem mit Social Entrepreneurs anregen und so das Feld mit-bewegen.

Identität: zwischen Individuum und Gesellschaft

Identität und Biografie sind nicht gleichzusetzen mit der Person. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft. Als Menschen sind wir social selves (Burkitt 2008) und „die Biographie des Einzelnen ist immer auch als soziales Konstrukt aufzufassen" (Griese / Griesehop 2007, S. 25). Unsere Identität, unser Sein und Wirken, ist untrennbar verbunden mit unserem sozialen Umfeld; Gesellschaftsstruktur und persönliches Selbstverständnis bringen sich wechselseitig hervor (vgl. ebd.).

Identität ist keine festgelegte Entität, auf die in der Erzählung zurückgegriffen wird (Lucius-Hoene / Deppermann 2004). Sie wird fortlaufend von Einzelpersonen verfertigt und ist dementsprechend immer „Identitätsarbeit“ (ebd.). Identität ist also immer die aktuelle Darstellung und Herstellung von Identität im sozialen Kontext - auch im Rahmen der biografischen Interviews dieser Arbeit. Untersuchungsgegenstand ist daher die im Interview aktuell her- und dargestellte Identität; der Ansatz ist ein strikt empirischer. Der Bezugspunkt der eigenen Biografie ist die Erzählaufforderung, die die größtmögliche Offenheit ermöglicht. Hierbei kann das, was von den ErzählerInnen thematisiert werden kann beziehungsweise was ihnen wichtig und wert ist, wie sie sich und die Welt sehen, am uneingeschränktesten hervortreten. Das Resultat ist die sogenannte narrative Identität.

Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es hier weder darum geht beziehungsweise überhaupt darum gehen kann, herausfinden zu wollen, wie es „wirklich“ war. Bei der Darstellung handelt es sich immer um die Repräsentation und Rekonstruktion dessen, wie die Interviewten ihr Leben, sich selbst und wie im Leben alles gekommen ist sehen und darstellen (wollen). Kotre (1999, S. 129): „Hatte sich das Leben auf diese Weise abgespielt oder wurde es einfach auf diese Weise erinnert? Das werden wir niemals erfahren.“

Methodologie: Rekonstruktion narrativer Identität

Kernpunkt der Methodik bildet die Rekonstruktion narrativer Identität (Lucius-Hoene / Deppermann 2004) der ‚Social Entrepreneurs’. Wie in der Erhebung gilt auch bei der Auswertung das Prinzip der Offenheit (vgl. Flick et al. 2005). Das heißt: Strukturen, Muster und Theorien (zum Beispiel eigene Theorien über Social Entrepreneurship oder Eigentheorien über die eigene Person) generieren sich grundsätzlich aus dem Erzählten heraus.

Ergebnis der Rekonstruktion sind die jeweiligen Selbst-, Sinn-, Welt- und Wirklichkeitsverständnisse der InterviewpartnerInnen. Sie wirken als die handlungsleitende Basis. Sie ist das Selbstverständnis, das dem Denken und Handeln der jeweiligen Person zugrunde liegt. Im vorliegenden Fall handelt es sich um die personale Basis beziehungsweise den personalen Anteil des katalytischen Prozesses Social Entrepreneurship (vgl. Mair / Martí 2006).

InterviewpartnerInnen

Fast alle der insgesamt 24 InterviewpartnerInnen sind als solche ausgezeichnete Social Entrepreneurs aus Deutschland, Brasilien und der Schweiz. (Wenn möglich, werden im weiteren Verlauf der Auswertung für eine kontrastierende Analyse 22 Interviews mit Spitzenführungskräften eines deutschen Wohlfahrtsverbandes hinzugezogen.)

3. Daten und Zwischenergebnisse

Die bisherige Auswertung der Interviews lässt begründete Aussagen zu folgenden Aspekten aus den biografischen Erzählungen als Zwischenergebnisse zu: Über die Interviews hinweg sind übereinstimmende Elemente und Ereignisse sowie zwei unterschiedliche Typen bei den Verlaufsmustern feststellbar. Als kollektive Dimensionen lassen sich Polarisierung und Eigenes, Sinn sowie Tun und Reflexion in den Erzählungen beobachten. Das Verständnis von Social Entrepreneurship wird in Verbindung zum

eigenen Selbstverständnis, einem Gegenmodell sowie in Bezug auf die Zielgruppe beziehungsweise Kunden des eigenen Unternehmens deutlich. Schließlich finden sich unterschiedliche Aussagen zum und ein sehr unterschiedlicher Umgang mit dem Begriff ‚Social Entrepreneur'.

Biografische Themen und Verlaufsmuster

Vielfach zeigen sich in den Interviews fordernde und belastende Lebensereignisse. Bei der Darstellung der Verlaufsmuster zeigen sich ein eher krisen- und ein vornehmlich entwicklungsbezogener Typ.

Fordernde und belastende Lebensereignisse

Die überwiegende Mehrzahl der Interviewten beschreibt ein oder mehrere fordernde und belastende Lebensereignisse, oft schon in jungen Jahren, wie beispielsweise ein spannungsreiches Aufwachsen im Elternhaus, eigene schwere Krankheit, Scheidung der Eltern, (früher) Tod von nahen Angehörigen oder Migration.

Verlaufsmuster

Die Darstellungen der eigenen Biografie lassen zwei deutlich kontrastierende Formen erkennen: Die eine Form ist die Erzählung des eigenen Lebens als eine Reihe von überwundenen Krisen, von kämpferischen Qualitäten bis hin zu einem ‚Sich-immer-wieder-neu-erfinden'. Eine zweite Form betont die Kontinuität der eigenen Entwicklung in Form eines fortwährenden ‚Dazulernens' beziehungsweise einer ständigen ‚Horizonterweiterung' mit allenfalls zwischenzeitlichen ‚Durchschüttelungen'. Verbindendes Element dieser beiden Typen ist jedoch eine darunter liegende Metapher des ‚eigenen Weges' (siehe unter ‚Polarisierung und Eigenes'). In einigen Interviews werden diesbezüglich zwei deutlich unterscheidbare Phasen von Suchen und Finden erkennbar. Die Richtung des Weges bleibt jeweils dieselbe, zeigt sich in der „Such- Phase" durch ein (Sich-) Ausprobieren in vielfältigen Tätigkeiten und Umfeldern (auch: Ländern) und ein wiederholtes Erfahren, dass „es das nicht ist" oder „Ich habe gemerkt, irgend etwas fehlt mir". Ab einem bestimmten Punkt (siehe unter ‚Polarisierung und Eigenes' und ‚Sinn') verändert sich die Qualität (der Entwicklung) zu einem Finden, in dem die (eigene) Richtung bewusst und die Orientierung umso stärker wird.

Kollektive Dimensionen der Sinn-, Selbst- und Wirklichkeitskonstruktionen

Kollektive Dimensionen der vorliegenden Erzählungen lassen sich mit Polarisierung und Eigenes, Sinn sowie Tun und Reflexion überschreiben.

Polarisierung und Eigenes

Viele Erzählungen sind von Polarisierungen beziehungsweise anfänglichen Dualisierungen und daraus entstehenden Widersprüchlichkeiten gekennzeichnet. Das Leben spielt sich gleichsam zwischen Polen ab. So sind dies zum Beispiel schon in der Kindheit „der väterliche und der mütterliche Flügel" oder „mein Vater und meine Mutter waren total unterschiedlich". In einer weiteren Darstellung heißt es sogar: „das waren zwei vollkommen schizophrene Welten". Ein Erzähler schließlich zieht eine explizite Parallele zwischen den Grundpolen ‚weiblich' und ‚männlich' (bezogen auf Qualitäten und Handlungsweisen) zu ‚sozial' und ‚unternehmerisch'. Demnach ist der Begriff „Social Entrepreneurship" selbst eine Polarisierung.

Spannung und Stress spielen in einigen Erzählungen eine wesentliche Rolle, was zum einen mit dem

„Aufgespannt-sein“ zwischen den beiden Polen in Verbindung steht und zum anderen als eigenständiges „Lebensgrundgefühl“ (ohne die explizite Benennung von Polen) beschrieben wird: „das war eine spannende Situation [...] permanenter Stress“; nicht selten in enger Verbindung zu den oben genannten belastenden Lebensereignissen. Im weiteren Verlauf des Lebens entsteht in der Darstellung der meisten InterviewpartnerInnen etwas ganz Eigenes. In mehreren Fällen wird dies im Verlauf so beschrieben, dass Pole übereinkommen (zum Beispiel „zusammenfließen“), dass sich etwas schließt und (das Resultat) als zu einem selbst „zugehörig“ oder zu einem selbst „passend“ empfunden wird. Einige Zitate sind hier: „Da hat sich ein Kreis geschlossen“, „Da sind zwei Linien zusammengeflossen“ oder „Das ist eine Jacke, die mir passt“. Dies wird in einigen Fällen in Verbindung mit einer grundsätzlich energetisierenden Wirkung beschrieben: „Das ist eine in mir wirkende Dynamik“, „das Brennelement meines Tuns“. In den Erzählungen wird die wachsende Bewusstheit über das Eigene und die Verbindung zum eigenen Unternehmen beziehungsweise der „gesellschaftlichen Aufgabe“, die der Einzelne angeht, erkennbar. Dabei zeigt sich in einigen Fällen deutlich, dass viel weniger das „Thema“, das mit dem Unternehmen angegangen wird, im Mittelpunkt steht, sondern eine dahinter liegende „Struktur“, die auf der Seite der Person einem „Kerntalent“ oder „Lebensthema“ entspricht und der Aufgabe quasi strukturgleich ist. In der deutlichsten Form drückt dies ein Erzähler aus, der sich als „Lückenschließer“ bezeichnet und deutlich macht, dass sein aktuelles Projekt mit dem Schließen einer Lücke zu tun hat und er sich später sicherlich anderen Themen widmen wird, die auf jeden Fall etwas mit ‚Lücken schließen’ zu tun haben werden.

Sinn

Dass etwas für einen Menschen selbst, für das eigene Tun „Sinn macht“, kommt in fast allen Erzählungen explizit zum Ausdruck. Dabei zeigen sich unterschiedliche Aspekte von Sinn. Zunächst in der Form, dass sich in der Erfahrung der ErzählerInnen „etwas schließt“, zwei Linien „zusammenfließen“, „zusammenkommen“ oder die Person „angekommen“ ist. Dies steht oft in engem Bezug zum Finden einer Aufgabe, die zu einer Person passt, und in einigen Fällen auch zum Finden eines passenden Umfeldes oder dem Treffen von Gleichgesinnten. Diese Erfahrung geht einher mit einer (wachsenden) Bewusstheit über das Eigene, was ein bewusstes Erkennen („Finden“) des Passens und Weiterentwickelns möglich macht. Im sozialen Sinn erkennen die ErzählerInnen des Weiteren, dass das, was für sie selbst sinnig und stimmig ist, auch für andere Sinn macht. Was zu Beginn für einen Menschen ganz persönlich Sinn macht, ein ganz eigener Sinn ist, wird schließlich zu einem Element, das auch weitergegeben werden kann.

Das Zustandekommen dieser Sinnigkeit erleben die meisten, die dies explizit berichten, letztlich als wenig planbar: „Ich hatte die wichtigen Begegnungen zum richtigen Zeitpunkt“, „das war eigentlich reiner Zufall“. Das „Zusammenfließen“ verläuft zweigestaltig, mit einem bewusst-reflektiven Anteil (Suchen und Finden des Eigenen) und einem anderen Teil, der „zu-fällt“, also an einem Moment im Leben mit dem anderen zusammenfällt. Letztlich wirken hier die Übereinstimmung und Identifikation des Eigenen mit einer Aufgabe. Diese Aufgabe, das Unternehmen selbst, ist wiederum wesentlicher Teil der persönlichen Entwicklung. Dieser enge Zusammenhang wird als sinnstiftend, inspirierend und „infizierend“ beschrieben.

Tun und Reflexion

In zahlreichen Passagen der vorliegenden Erzählungen kommt das Tun zuerst und die Reflexion - verbunden mit bewusster strategischer Planung - danach. Neben der verbreiteten Darstellung, dass Social Entrepreneurs mit einem Ziel antreten, für drängende soziale Probleme eine Lösung zu entwickeln und umzusetzen (zum Beispiel Ashoka), finden sich in den Erzählungen vielfach Schilderungen, die quasi der umgekehrten Richtung folgen: „Ich habe lange Zeit einfach gemacht", „und dann habe ich gemerkt [dass das so funktioniert] [...] und ein Konzept geschrieben". Neben dem Ziel beschreiben die ErzählerInnen auch einen ganz eigenen (Beweg-)Grund; neben einem „Um-zu" auch ein „An-Sich" ihres Wirkens.

Zweiter wesentlicher Punkt, der in diesem Zusammenhang in fast allen Interviews explizit als bedeutsam genannt wird, ist die (Selbst-)Reflexion - des eigenen Tuns, über sich selbst als Person bis hin zum Leben an sich. Sie zeigt sich in wenigstens dreierlei Formen: Erstens ist sie erkennbar an Aussagen und Ausdrücken in der Erzählung („Ich habe lange Zeit unbewusst immer wieder das gleiche Muster reproduziert"), zweitens wird Reflexion a) als biografischer Inhalt (Reflexionstage, Coaching, Therapie oder Zeit mit/für sich selbst) erwähnt oder b) explizit als relevanter und wesentlicher Teil der persönlichen Entwicklung beziehungsweise des Eigenen selbst angeführt. Drittens wird auch das biografische Interview selbst in einigen Fällen explizit als fruchtbarer Reflexionsprozess gewürdigt. In einigen Interviews werden - gleichsam als Resultat - ganz explizit „meine drei grundlegenden Lebensfragen", das „Lebensthema" oder das eigene „Kerntalent" genannt. Schließlich wird in einigen Fällen dabei explizit auf einen spirituellen Anteil hingewiesen. Das „Trans-zendente", ein „Über-Sich-Hinausgehen" - vom reflektiv-kognitiven Verständnis bis hin zu explizit religiösem Bezug -, steht in Verbindung mit dem Aspekt der grundsätzlichen Sinnsuche beziehungsweise Sinnfindung im (eigenen) Leben und Wirken.

Entrepreneurship-Verständnis und kontrastierende Gegenmodelle

Ein Erzähler bringt einen möglichen Kern des Selbstverständnisses von Social Entrepreneurs auf den Punkt: „die Gemeinsamkeit ist das Anders-Sein [...] sie wissen, dass sie anders sind, aber nicht weshalb". Er treibt diese Andersartigkeit auf die Spitze mit: „bei mir ist das nochmal ganz anders als bei den anderen". Positiv formuliert zeigt sich in diesen Aussagen wieder das Eigene, das zu einem Einzigartigen, zu einem ganz Persönlichen wird und den Kern wie das „Brennelement des eigenen Tuns" ausmacht. Anderen eine solche Entwicklung zum Eigenen durch das eigene Tun zu ermöglichen, ist in einigen Erzählungen explizit ausgedrückt und wird in anderen als ein wesentliches Element des eigenen Unternehmens erkennbar.

Als Gegenmodelle werden in einigen Fällen der „Verwalter/Bürokrat", der „Manager" und der „Lehrer" aufgeführt. Direkte Aussagen sind „Ich bin einfach kein Manager" oder „als Lehrer wollte ich nicht enden". Die Qualitäten, die diese Gegenmodelle ausmachen, sind Unpersönlichkeit, standardisiertes Vorgehen, hohe Positionsmacht, es ist grau und langweilig in der Form, dass man zum Beispiel „mit unterschiedlichen Leuten Jahr für Jahr dasselbe macht" und „in der Sofazone sitzen bleibt" - für einige ErzählerInnen ist dies der Inbegriff von etwas Un-Sinnigem.

Umgang mit dem Begriff „Social Entrepreneur"

Die „Eigen-heit" zeigt sich abschließend auch in dem sehr unterschiedlichen und kritischen Umgang

mit dem Begriff, der Bezeichnung beziehungsweise der Auszeichnung der eigenen Person als Social Entrepreneur. Einigen „wurde es in die Wiege gelegt“, für andere war der Begriff „identitätsstiftend“, viele gehen in ihren Erzählungen gar nicht auf Social Entrepreneurship als solches ein und einige stehen ihm sehr kritisch gegenüber: „ich habe Probleme mit dem Begriff Social Entrepreneur [...] das social ist mir suspekt“.

4. Schlussfolgerungen

Die Anwendung der biografischen Methode als Beitrag zum Verständnis von Social Entrepreneurship erweist sich als produktiv. Nicht von außen, also theoriegeleitet oder eigenschaftstheoretisch heranzugehen, ermöglicht eine Offenheit, die gleichzeitig die Vielfalt und die möglichen Dimensionen zutage treten lässt und eine Innenansicht des Phänomens abbilden kann. Zu bemerken ist hier, dass Auswertung und Interpretation der Daten noch nicht abgeschlossen sind und es sich insofern um Zwischenergebnisse handelt, die bis zum Abschluss der Arbeit als vorläufig zu betrachten sind. Das Finden und Entwickeln des Eigenen, die Betonung von Andersartigkeit und die Suche und Unterstützung durch Gleichgesinnte im Kontext innerer und äußerer Polarisierungen tauchen als gemeinsame Elemente in der Mehrzahl der Interviews auf. Kernpunkt und zentraler Begriff der Interpretation der Daten ist beim aktuellen Stand der Auswertung bislang die Entdeckung (durch Erfahrung und Reflexion) und Entwicklung von Eigensinn (in sich, in einer zu einem passenden Aufgabe und die „Weitergabe durch Ermöglichung“ bei anderen).

Beck schreibt, dass in unserer Zeit „das ‚eigene Leben’ zur biographischen Lösung systemischer Widersprüche“ (2001, S. 3) wird. Ein Grundgedanke, der mit der Methodik dieser Arbeit, den erhobenen Erzählungen und deren Interpretation korrespondiert. So gesehen ist die Entwicklung von Eigensinn ein Teil von Social Entrepreneurship als Prozess und die fortwährende Her- und Darstellung von Identität - zwischen Individuum und Gesellschaft - ein Quell möglicher biografischer Lösungen für systemische Widersprüche. Die Person - eingebettet in und unterstützt von einer Gemeinschaft Gleichgesinnter - wird zum kreativen Störelement, zu einem Katalysator sozialen Wandels (vgl. Mair / Martí 2006) und somit zum Entwicklungspotenzial der Gesellschaft, der sie selbst angehört.

Die beschriebenen Dimensionen in den Erzählungen weisen auf erste psychologische Modelle hin, die sowohl für das theoretische Verständnis von Social Entrepreneurship als auch als Beitrag zu einer möglichen „Aus-Bildung“ dieses Phänomens auf personaler Ebene relevant sein können: Die Gestalttherapie, Produktivität im Sinne Fromms, Selbstwert und Generativität sind auf der Basis dieser Arbeit viel versprechende Perspektiven und Ansätze. In der Gestalttherapie ist die Psyche selbst ein polares Phänomen. Im Wesentlichen geht es in der Intervention darum, aus Dualitäten (sich widersprechenden Polen) balancierte Polaritäten entstehen zu lassen, in deren Mitte der eigene Wesenskern (siehe unter ‚Polarisierung und Eigenes’) beheimatet ist. In diesem Prozess schließt sich eine offene (widersprüchliche) Gestalt und gibt kreative Energie frei für das Entstehen einer neuen Gestalt (das sinnstiftende „Zusammenfließen“ in den Erzählungen) - ein neues beziehungsweise eigenes Selbst-, Sinn- und Wirklichkeitsverständnis oder das eigen-sinnige Selbst. Bei Fromm (nach Funk 2005) gewinnt der Mensch dadurch eine widerspruchsfreie Widersprüchlichkeit, sinnstiftendes Element des Selbst in sei-

ner grundsätzlichen Polarität und im Kontext widersprüchlicher gesellschaftlicher Anforderungen in der heutigen Zeit.

In Fromms Werk findet sich zudem ein anderes Verständnis von Produktivität. Wie Wertschöpfung wird sie gewöhnlich im ökonomisch Bereich verortet. Beide Begriffe und mit ihnen der Beitrag und die Wirkung von Social Entrepreneurship lassen sich auch anders verstehen: Bei Fromm wird die Produktivität als die Entwicklung und Praxis menschlichen Vermögens verstanden, die mit einer Ich-Stärkung einhergeht. In ganz ähnlicher Weise lässt sich Wertschöpfung auf der Basis der Erzählungen im Sinne einer „Selbst-Wert-Schöpfung“ interpretieren. Ich-Stärkung beziehungsweise Selbstwert entstehen in der Entwicklung in den Social Entrepreneurs selbst - auf der Basis von Selbstzuwendung (Potreck-Rose 2004; vgl. ‚Tun und Reflexion') - und sind zugleich wesentliche Aspekte dessen, was den jeweiligen Zielgruppen ihrer Sozialunternehmen zuteil wird. Darin besteht eine Art ‚Weitergabe' des Eigenen, das Ermöglichen menschlichen Vermögens und die Entstehung von Selbstwert bei anderen. In einem weiteren psychologischen Begriff ausgedrückt ist dies Generativität, und zwar im kulturellen Sinn der „Erneuerung oder Schaffung eines Bedeutungssystems und dessen Weitergabe an Andere“ (Kotre 1999, S. 15).

Diese Ansätze ermöglichen schließlich einen psychologischen Beitrag zu einer möglichen „Aus-Bildung“ von Social Entrepreneurship (im engeren pädagogischen wie im weiteren gesellschaftsbezogenen Sinn) in Form einer Entwicklung von Eigen-Sinn. Deren Ermöglichung könnte bedeuten, einen (didaktischen wie gesellschaftlichen) Rahmen, einen Spielraum zu bieten, in dem es Zeit für Eigenes, für eigenes Tun und für begleitete (Selbst-)Reflexion im Dialog gibt. Ein Raum, in dem sich Gestalten neu schließen können, (personale) Ressourcen neu kombiniert werden können, Produktivität im Sinne menschlichen Vermögens entstehen, Selbstwert-Schöpfung geschehen und auf generative Weise weitergegeben werden kann.

Literaturverzeichnis:

Ashoka - www.ashoka.org/de

Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main 2001.

Burkitt, I.: Social Selves - Theories of Self & Society. London 2008.

Flick, U. / Kardorff, E. v., et al.: Qualitative Forschung. Hamburg 2005.

Funk, R.: Ich und Wir. Psychoanalyse des postmodernen Menschen. München 2005.

Gergen, K.: Das übersättigte Selbst - Identitätsprobleme im heutigen Leben. Heidelberg 1996.

Griese, B. / Griesehop, H. R.: Biographische Fallarbeit. Wiesbaden 2007.

Kotre, J.: Lebenslauf und Lebenskunst. Über den Umgang mit der eigenen Biographie. München 1999.

Lucius-Hoene, G. / Deppermann, A.: Die Rekonstruktion narrativer Identität. Wiesbaden 2004.

Mair, J. / Martí, I.: Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction & delight. Journal of World Business 41, 2006. S. 36-44.

Mair, J. / Noboa, E.: How intentions to create a social venture are formed. A case study. In: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (Hrsg.):] Social entrepreneurship. Basingstoke, Hampshire 2006.

Potreck-Rose, F.: Selbstzuwendung, Selbstakzeptanz, Selbstvertrauen. Stuttgart 2004.

Zielke, B.: Sozialer Konstruktionismus. Göttingen 2007.

Social Entrepreneurship, Erfolg und Misserfolg gehören dazu: Ein Praxisbericht

Interview mit Sina Schahram-Nia, BISS e.V.[1]

Herr Sina Schahram-Nia ist Vorstandsvorsitzender von BISS e.V. und Gründer von Carbonnix. Die Mitglieder von „Bankers, Investors Spenden-Syndikate (BISS) e.V." nutzen ihre persönlichen finanziellen Mittel, aber auch beruflichen und privaten Kontakte für die Unterstützung gemeinnütziger Projekte. Das Internetportal Carbonnix bietet allen Nutzern die Möglichkeit, als Käufer von CO2-Zertifikaten am Europäischen Emissionshandel teilzunehmen und damit Klimaschutz voranzutreiben.

Das Interview führte Justus Lodemann (wissenschaftl. Mitarbeiter bei GETIDOS).

GETIDOS: Können Sie uns einen kurzen Überblick über Ihre Tätigkeiten geben?
S. Schahram-Nia: Ich habe vor knapp 10 Jahren (2000) den gemeinnützigen Verein BISS e. V. gegründet, mit dem ich versucht habe, Geschäftspraktiken der Finanzwelt zu nutzen, um Geld für gute Zwecke zu sammeln. Ich habe mich gefragt, ob und warum man nicht Methoden aus der Geschäftswelt nutzen kann, um Gutes zu tun. Das war meine erste Berührung mit dem Thema Social Entrepreneurship. Ende 2007 wurde ich von meiner ehemaligen Universität (University of California, Berkeley) zu einer Veranstaltung mit dem Nobelpreisträger Professor Chu eingeladen, der in seinem Vortrag die Verminderung des CO2-Ausstoßes als Voraussetzung zur Bremsung des Klimawandels behandelte. Ich hatte mich davor mit dieser Thematik nur am Rand beschäftigt. Nach diesem Vortrag habe ich mich jedoch damit gründlich auseinandergesetzt und Carbonnix gegründet. Mit Carbonnix habe ich versucht, Leuten die Chance zu geben, ihren CO2-Footprint auszugleichen.

GETIDOS: Was ist für Sie das „social entrepreneurielle" an Ihren Tätigkeiten? Was macht für Sie den Kern von Social Entrepreneurship aus?
S. Schahram-Nia: Unter „social entrepreneuriell" verstehe ich den Versuch, im Rahmen eines sozialen Themas etwas auszuprobieren, anzustoßen, eine neue Sichtweise zu entwickeln, um ein soziales Problem zu lösen. Und um dabei erfolgreich zu sein, muss man meiner Meinung nach auch bei vielen sozialen Problemen unternehmerisch denken und handeln. Der maßgebende Unterschied zu einem „rein entrepreneuriellen" Ansatz ist, dass bei Social Entrepreneurship der monetäre Profit nicht im Vordergrund steht, sondern das Ziel der Unternehmung in der Lösung eines sozialen Problems besteht.

GETIDOS: Wonach suchen Sie Ihre Themengebiete aus?
S. Schahram-Nia: Ich arbeite in Bereichen, die mich interessieren. Grundsätzlich finde ich fast alles spannend, daher gibt es viele Möglichkeiten. Außerdem lerne ich gern und viele soziale Themen sind sehr interessant, da es um wesentliche Dinge geht. Dazu hat es mich früher häufig gestört, dass ich bei Spenden selten wusste, wohin die Gelder fließen. Deshalb habe ich zum Beispiel BISS e. V. gegründet. Es war mir ein persönliches Anliegen, einen besseren Einblick in Projekte zu bekommen und dies auch

[1] Um dem Duktus der gesprochenen Sprache zu entsprechen, verzichten wir hier auf die explizite Nennung der weiblichen Form; diese ist jedoch stets mitgedacht.

anderen Spendern zu ermöglichen.

GETIDOS: Was ist Ihre Motivation?
S. Schahram-Nia: Ich habe zehn Jahre in Kalifornien gelebt und war an der UC, Berkeley. Durch die vielen Nobelpreisträger und großen Unternehmer, die diese Universität hervorgebracht hat, wird vermittelt, dass man wirklich die Möglichkeit hat, etwas in der Welt zu verändern - gerade als Absolvent einer solchen sogenannten Elite-Universität. Ich habe mich gefragt: Wenn andere Leute etwas gemacht haben, warum nicht ich? Ich denke, man kann nicht immer nur sagen: „Der Staat oder jemand anders soll machen!“. Man sollte Dinge selbst versuchen, wenn man die Möglichkeit hat. Vielleicht funktioniert manches nicht, aber wenn ich es nicht versuche, dann passiert auch nichts. Meine persönliche Meinung ist, dass die Welt schon ein ganzes Stück weiter wäre, wenn alle versuchen würden, etwas Gutes im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu tun. Ich kann nur bei mir selbst anfangen. Und vielleicht kann ich mit meinem Handeln andere Leute motivieren, auch etwas zu tun. Ich finde, dass man, wenn man beispielsweise das Glück hatte, auf eine renommierte Universität zu gehen, eine gewisse Verantwortung für die Gesellschaft mitträgt. Es gibt viele Menschen, die wirklich keine Chancen im Leben haben, und es ist nicht richtig, zu sagen: „Alle können es schaffen, die anderen haben es nicht geschafft, weil sie zu faul und so weiter sind.“ Das stimmt nicht. Man hat eine gewisse Verpflichtung, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, Verantwortung zu übernehmen. Ich halte das für wichtig, um ein Auseinanderbrechen des sozialen gesellschaftlichen Gefüges zu vermeiden.

GETIDOS: Wie sehen Sie die Situation von Social Entrepreneurship in Deutschland? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie für Social Entrepreneurs in Deutschland?
S. Schahram-Nia: Die Situation in Deutschland ist für Entrepreneurs generell nicht einfach und vielleicht ist sie für Social Entrepreneurs noch schwieriger. Als Entrepreneur – egal ob Social Entrepreneur oder nicht – muss man Risiken eingehen, man muss Dinge probieren, ohne zu wissen, ob sie funktionieren oder nicht. Das wird in Deutschland jedoch nicht wertgeschätzt. In Deutschland geht es eher darum, Risiken zu minimieren, nichts Neues zu probieren, den Status quo zu zementieren. Das Sicherheitsdenken ist in Deutschland stark verankert. Es werden jede Menge Gründe genannt, warum etwas nicht funktionieren wird. Und Nichterfolg ist verpönt, wird mit dem Begriff „Scheitern“ gebrandmarkt, der den Beigeschmack von Aussichtslosigkeit und Endgültigkeit hat. In den USA gibt es einen gewissen Optimismus und eine andere Einstellung zum potenziellen Misserfolg: „Great idea, try it, perhaps it works, perhaps it does not!“. Es ist dort akzeptiert, dass zum Ausprobieren auch das Scheitern gehört. Natürlich sollte man nicht fahrlässig mit dem Risiko umgehen. Aber ein Restrisiko bleibt immer. Es gibt jedoch in Deutschland auch einen Vorteil: Die deutsche Kultur hat eine hohe Wertschätzung für soziales Denken, es gibt viele soziale Vereine, viele Leute engagieren sich sozial. Die Frage ist, ob man diese beiden Seiten – Entrepreneurship als eher negativ, soziales Denken als positiv besetzt – unter einen Hut bekommen wird. Die Thematik ist noch relativ neu, die Einstellung kann sich daher auch noch ändern. Vielleicht würde ein gutes Beispiel für einen Social Entrepreneur in Deutschland die Durchsetzbarkeit von Social Entrepreneurship erhöhen.

GETIDOS: Wie könnte Ihrer Ansicht nach eine fruchtbare Fehlerkultur in Deutschland gefördert werden?

S. Schahram-Nia: Die Angst vor dem Nichterfolg muss jungen Leuten genommen werden. Die Zukunft hängt von diesen jungen Leuten ab. Aller Fortschritt der Gesellschaft fängt damit an, dass Menschen etwas Neues tun. Ich glaube, dass ich den Grundgedanken, Dinge ändern zu können, in der Uni mitbekommen habe. Ich denke, die Universitäten könnten mehr tun, um Leuten, die eigentlich handeln wollen, sich aber nicht richtig trauen, den letzten kleinen Schubs zu geben. Man muss diesen Leuten Anstöße geben und positive Beispiele liefern. Dafür bieten Universitäten einen idealen Raum. Es gibt vielleicht Menschen, die von Natur aus den Mut haben, etwas zu tun, aber das sind nur wenige. Wenn Sie Erfolgsstories haben wollen, brauchen Sie sehr viele Leute. Und davon werden etliche keinen Erfolg haben. Das ist ein Zahlenspiel. Wenn nur ein oder zwei Personen etwas Neues probieren, ist die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg verschwindend gering. Der Staat könnte vielleicht gewisse Rahmenbedingungen schaffen, aber ich glaube nicht, dass das ausschlaggebend ist. Bei Social Entrepreneurship geht es in erster Linie um eine Einstellung, die gegebenenfalls wachsen muss, sich aber auf keinen Fall gesetzlich regeln lässt.

GETIDOS: Wie viel Ökonomie verträgt Social Entrepreneurship? Sehen Sie hier spezifische Fragen oder Gefahren?

S. Schahram-Nia: Geldverdienen ist im Kontext von sozialem Denken negativ besetzt. Aber Geld in sich selber hat keine Wertschätzung. Ich finde, dass es völlig legitim ist, als Social Entrepreneur Geld zu verdienen, solange das Ziel, das man sich gesteckt hat, erfüllt wird. Man sollte sich fragen: Was ist mein Ziel? Und wenn ich von vornherein sage: Mein Ziel ist es, positive soziale Veränderungen voranzutreiben, warum kann man dann nicht auch Geld verdienen? Das eine schließt das andere nicht aus. Man muss weg von diesem Denken. Mit Geld lässt sich viel Gutes und viel Schlechtes tun, es ist eine Frage, wie Geld eingesetzt wird. Es ist einfach ein Mittel zum Zweck. Ich glaube, dass man viel Geld brauchen wird, um wirklich große soziale Probleme zu lösen. Die Frage sollte daher sein: Wie ist man in der Lage, das große Geld in diese Richtung zu schieben? Ohne Geld wird es nicht gehen. Geld per se abzulehnen ist kontraproduktiv. Es kommt einfach darauf an, was man mit dem Geld macht. Und es sollte nicht der vorrangige Zweck sein. Denn dann sprächen wir nicht mehr über Social Entrepreneurship.

GETIDOS: Herr Schahram-Nia, vielen Dank für das Gespräch!

Diskussionspapiere
Panel Impact

Wer bestimmt, wann Social Entrepreneurs erfolgreich sind? Definitionen und Erfolgskriterien von Social Entrepreneurship und ihre Konsequenzen. Ein Ausblick auf die Ergebnisse der Interviewreihe des „Social StartUp Media Lab“ auf dem Skoll World Forum 2009.

von Prof. Dr. Heather Cameron und Jasper Nicolaisen

1.

Die Frage, was unter „Social Entrepreneurship“ genau zu verstehen ist, gewinnt in dem Maß an Wichtigkeit, wie sich diese Form unternehmerischer Betätigung als potenzielle Lösung drängender sozialstaatlicher Fragen herausstellt. Während marktwirtschaftliche Staaten immer weniger in soziale Sicherungssysteme investieren, wächst gleichzeitig der Bedarf an Leistungen, etwa in der Inklusion von MigrantInnen, in der Jugendarbeit und der Versorgung alter Menschen. Weder die freie Marktwirtschaft noch der zivile Sektor haben bisher genügend Verantwortung übernommen, um die zurückgelassene Lücke zu schließen. Zugleich ist die Erhöhung bürgergesellschaftlichen Engagements und zivilgesellschaftlicher Initiative ein erstarkendes Leitbild, das auch politisch gefördert wird. Besonders das soziale Unternehmertum, das sogenannte Social Entrepreneurship, gewinnt stetig an Bedeutung. Dabei handelt es sich um ein Organisationsmodell, das zivilgesellschaftliche Initiative, Konkurrenz der besten Lösungsansätze und (finanziell wie in Bezug auf die Wirksamkeit) nachhaltige Umsetzung mit unternehmerischen Methoden anstrebt.

Social Entrepreneurship wird somit zunehmend als Lösung sozialstaatlicher Probleme eingeschätzt und soll (aus dem staatlichen und unternehmerischen Sektor) dementsprechend gefördert werden beziehungsweise (aus der Zivilgesellschaft heraus) aufgegriffen werden. Gleichzeitig ist aber unklar, wie das Konzept sinnvoll von anderen Formen unternehmerischen und sozialen Handelns abzugrenzen ist, sodass die Verwirrung bei EntscheidungsträgerInnen und Praktizierenden groß bleibt. Oft ist zwar gerade von Social Entrepreneurs selbst zu hören, eine trennscharfe Definition sei zweitrangig, wichtig sei allein das Ergebnis. Aus einer größeren gesellschaftlichen Perspektive stellt sich aber mit der Konfusion um Definitionen und um die Frage nach den Kriterien, an denen die Arbeit von Social Entrepreneurs zu messen ist, unter anderem das Problem der Ressourcenverteilung.

Definitionen eines Gegenstandes sind gerade dann ausschlaggebend, wenn sich Begriffe und (Selbst-) Bilder noch im Aufbau befinden und mit anderen Begriffsbestimmungen konkurrieren. Es geht letztendlich darum, welche Möglichkeiten für die Zukunft erlaubt und welche ausgeschlossen werden, und zwar konkret in Form von Kapitalströmen und öffentlicher Aufmerksamkeit. Ganz im Sinne einer Foucault'schen Diskurstheorie geht es hier um die Verfestigung eines „Wahrheitsregimes“, das bestimmte Aussagen und Verhaltensweisen möglich macht, während es andere verunmöglicht und zum Schweigen bringt (Foucault 2006). Dieser ideologische Prozess wird in diesem Fall spätestens dann gesell-

schaftlich wirksam, wenn er Entscheidungen darüber beeinflusst, wer oder was als Social Entrepreneur anerkannt und damit auch unterstützt wird. Viele Tücken im Ansatz ergeben sich nicht etwa aus der Komplexität des Phänomens Social Entrepreneurship heraus, sondern aus der Vielschichtigkeit seiner Terminologie, die auch die Diskussion um seine Legitimierung prägt. Die Dynamik aus problemorientierter Praxis und deren Aufgreifen durch Organisationen wie Ashoka unter einem überspannenden Label – das wiederum die Praxis beeinflusst – sollte vor diesem Hintergrund nicht mehr allein über den Inhalt von Social Entrepreneurship entscheiden, da breitere gesellschaftliche Interessen berührt sind. Notwendig ist eine offene Debatte mit den bestinformierten Beteiligten aus verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, die ausmachen, wie Zivilgesellschaft und soziale Arbeit künftig organisiert sein sollen und wie Ressourcen – Zeit, Geld, Arbeit, Innovation – zu investieren sind. Damit eine solche Debatte gelingen kann, bedarf es also einer Analyse des Bestehenden.

Wir halten es vor diesem Hintergrund für um so wichtiger, zu einem besseren Verständnis davon zu gelangen, wie Social Entrepreneurship historisch formuliert worden ist und welche Zwecke es erfüllen soll. Erst wenn die impliziten Annahmen, die das Feld heute prägen, sichtbar gemacht worden sind, kann auch sinnvoll Kritik entwickelt und von vielen Seiten informiert über Alternativen diskutiert werden. Die Frage, wie Social Entrepreneurship ganz konkret gesellschaftliche Interessen verhandeln kann, bleibt dabei noch auf lange Zeit zu diskutieren. Wir machen hier lediglich einen ersten Schritt auf diesem Weg.

2.

Zuerst unternehmen wir deshalb eine historische Genealogie der Begriffsbildung rund um das Social Entrepreneurship. In einem zweiten Schritt zeigen wir mithilfe von aus ExpertInneninterviews entstandenen Clustern auf, wie unterschiedliche Auffassungen von Zielen, Gesellschaftsbildern und Methoden sich in der Praxis widerspiegeln und letztere legitimieren. Dies soll zur Erstellung verschiedener Zukunftsszenarien von Social Entrepreneurship befähigen, die wir als Grundlage einer größeren gesellschaftlichen Debatte verstanden wissen möchten. Vorbereitend zu diesem größeren, auf mehrere Jahre angelegten Forschungsprojekt haben wir im „Social StartUp Media Lab“ im Laufe des letzten Jahres mit über 40 der international führenden Forschenden und Praktizierenden im Bereich Social Entrepreneurship gesprochen. Diese Interviews wurden vorwiegend beim Besuch des Skoll World Forum 2009 in Oxford aufgezeichnet. Nachdem wir in die Genealogie und Legitimierung des Begriffs eingeführt haben, arbeiten wir aus den bestehenden Interviews konkurrierende Definitionen von Social Entrepreneurship heraus.

Ziel dieser Untersuchung ist es, eine Art Landkarte der Definitionen zu schaffen, auf der die verschiedenen Positionen nach einer Reihe von Koordinaten zugeordnet werden können. Es handelt sich hierbei nicht etwa um ein abgeschlossenes Forschungsergebnis; es soll lediglich ein erster Einblick in Begriffsbildung und Legitimierung gewährt werden. Der Wert für Dritte liegt also darin, dass sich Antworten und neue Fragen aus den Aussagen der internationalen EntscheidungsträgerInnen in Oxford ergeben. Die Antworten zu Clustern zu bündeln und diese auf ihre gesellschaftlichen Auswirkungen hin auszuwerten, ist aus unserer Sicht ein wichtiger Meilenstein für vertiefende Forschung. So entsteht noch

nicht die Landkarte selbst; stattdessen werden Beobachtungspunkte verdeutlicht. Diese gliedern wir der Debatte an und weisen ihr so neue Richtungen. Darüber hinaus wollen wir darauf hinweisen, welche Bedeutung der Wirkungsabschätzung des Social Entrepreneurships für die Praxis zuzuschreiben ist.

Während sich die praktischen Unternehmungen vermehren, hat das Social Entrepreneurship erwartungsgemäß auch das Interesse akademischer Kreise geweckt. So befassen sich mittlerweile ganze Fachblätter speziell mit dem Thema, beispielsweise die Stanford Social Innovation Review. Außerdem wurden internationale Konferenzen von weltführenden Universitäten ins Leben gerufen, deren Bemühen es ist, Praxis und Forschung voranzutreiben, darunter zum Beispiel das Skoll World Forum der Oxford University. Viele dieser und vergleichbarer Ansätze entspringen allerdings den Wirtschaftswissenschaften oder der Politik, obgleich sich Studien zu dieser Thematik gleichermaßen in der Psychologie, den Sozial- und Geisteswissenschaften oder der Geschlechterforschung ansiedeln ließen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die wissenschaftliche Thematisierung des Social Entrepreneurships vervielfacht. Nicholls skizziert drei Wellen der wissenschaftlichen Untersuchung auf diesem Gebiet: Angesichts des Erscheinens von Werken der „Pioniere“ (wie Austin, Dees und Leadbeater) erfolgte die erste Phase (1998-2001) in den Business Schools der USA. Hier lag der Fokus auf der Anwendung bestehender Muster der Wirtschaftswissenschaften. Die zweite Phase (2002-2007) brachte mit sich eine Erweiterung der „Spannbreite der sozialwissenschaftlichen Ansätze und setzte sich diesbezüglich mit politischer Theorie, der Theorie sozialer Bewegungen, Anthropologie und kritischer Theorie auseinander.“ Während dieser zweiten Periode begannen auch WissenschaftlerInnen in Europa, sich ernsthaft mit dem vielseitigen Thema auseinanderzusetzen. Seit 2008 befinden wir uns also laut Nicholls in der dritten Periode, die eine Erweiterung des theoretischen Rahmens sowie eine geografische Ausweitung, insbesondere nach Asien und Afrika, in Aussicht stellt.

Die akademische Debatte kann in drei Kontroversen untergegliedert werden: Die erste umzeichnet das Social Entrepreneurship als Nebenprodukt des Neoliberalismus. Es soll denjenigen AkteurInnen der freien Marktwirtschaft, auf die der Staat einen zu großen Einfluss nimmt, dabei behilflich sein, durch den Staat verursachte Krisen abzuwenden. Diese Darstellung ist in der neoklassischen Wirtschaftstheorie verankert, der auf internationalem Parkett während der achtziger Jahre eine bedeutende Rolle zukam. Sie wurde durch die Regierungen von Thatcher, Reagan und Kohl sowie vom IMF institutionalisiert und befürwortet. Zentrale Elemente dieser Theorie sind das (Selbst-)Verständnis von Märkten und Wettbewerb als nahezu naturgegebene Institutionen, das Konstrukt des Einzelnen als rational entscheidendem Akteur und der Glaube, dass Märkte sich – solange kein Einfluss auf sie genommen würde – von selbst regulieren, dementsprechend aber auch von Außeneinwirkungen verzerrt werden könnten. Aus dieser Sicht entspräche soziales Unternehmertum einem neoliberalen Nebenprodukt des Marktes und könnte sich einer kapitalistischen Logik nicht entziehen. Das soziale Unternehmertum lässt sich jedoch nicht gänzlich in das Bezugssystem des traditionellen Management-Diskurses eingliedern, da dieser die vielseitigen Ziele und Auswirkungen nicht erfassen kann; vielmehr unterliegt es einer anderen, neuartigen Logik. Soziale UnternehmerInnen sind vielleicht besser als ‚agents of change’, also als AkteurInnen des Wandels und Umbruchs zu begreifen, die mittlerweile jeder gesellschaftliche Sektor aufweist.

Einige AutorInnen warnen, derartige neoliberale Maßnahmen und Entwicklungen führten zu einer beachtlichen Schwächung des Staates; sie fürchten enorme Konsequenzen für soziale Gerechtigkeit und demokratische Legitimität. Diese Position wird vorrangig von Gruppen ergriffen, die beispielsweise einer Glaubensgemeinschaft oder einer linksgerichteten Verbindung zugehörig sind, aber auch von AkademikerInnen und AktivistInnen, die sich für andere Modelle des sozialen Wandels und Sozialstaates einsetzen. Ähnliche Einschätzungen kommen auch aus marxistischen Lagern, basieren auf dem Keynesianismus oder auf Lehren der Individualisierung und Subjektivierung oder sind auf christlichen und humanitären Glauben im weitesten Sinne zurückzuführen.

Die zweite Diskussion beschäftigt sich mit dem Social Entrepreneurship als Phänomen, vorrangig aber mit der Persönlichkeit des Social Entrepreneurs. Hier ist die Debatte an das Leitbild der Individualität angelehnt. Letzteres dominiert angloamerikanische Auffassungen des Unternehmertums. Im Gegensatz hierzu stehen Gruppen- und Gemeinschaftsmodelle, die anderswo bevorzugt werden. Wie viel Gewicht dem Charakter des Individuums zuzuweisen ist, stellt sich als zentrale Frage, je mehr soziales Unternehmertum Wirkungskreise zieht, in denen die Auffassung von Staat und Individuum von unserer abweicht. In dieser Debatte treten zwei sich widersprechende Gesichtspunkte auf: Der eine stellt den Social Entrepreneur als Antrieb des sozialen Wandels, ja gar als Helden dar; der andere erklärt die systematischen Gegebenheiten und treibenden Kräfte der gesellschaftlichen Bewegung für ausschlaggebend. Die amerikanische Auffassung des Unternehmertums als Domäne des Individuums kann auf protestantisch-christliche Werte und persönliche Verantwortung vor Gott zurückgeführt werden, auf die Theorien der Aufklärung, beispielsweise auf die Rechte des Individuums und des Beitrags des Einzelnen zum allgemeinen Willen, sowie die bourgeoise Interaktion als Austausch ebenbürtiger Handelnder (Locke et cetera) und nimmt Bezug auf die Theorien der schöpferischen Zerstörung des 20. Jahrhunderts (Schumpeter nach Hartz 1955).

Soziales Unternehmertum umfasst insbesondere die Identifizierung, Einschätzung und das Ergreifen solcher Gelegenheiten, die neuartige Wertschöpfung im sozialen Sektor ermöglichen. Es handelt sich also um eine Tätigkeit, die Grundbedürfnisse der Gesellschaft abzudecken versucht und sich nicht in erster Linie auf das Erwirtschaften von Kapital für Eigentümer des Unternehmens ausrichtet (Wei-Skillern / Austin / Stevenson 2006). Soziale Wertschöpfung ist somit nicht an Profit gekoppelt. Mair und Marti (2006) erörtern, wie es einem Social Entrepreneur gelingen mag, zu gleicher Zeit soziale und wirtschaftliche Ziele zu verfolgen[1] und sprechen so einen wichtigen Widerspruch an, der tief im Konzept des Social Entrepreneurships verankert ist und seine Entwicklung erschwert. Dees (2001) hat indes Versuche unternommen, die Vorgänge und Mechanismen des Social Entrepreneurships mittels wirtschaftswissenschaftlicher Theorie zu ergründen. Er unterscheidet dabei zwischen sozialem und gewöhnlichem Unternehmertum anhand der sozialen „Bedeutung“, die dem ersten zugrunde liegt. Obgleich beide Modelle sich durch eine Vielfalt an Innovationen auszeichnen, erfolgt die Messung ihres Erfolgs anhand äußerst unterschiedlicher Kriterien. Dees ist der Auffassung, dass im sozialen Unternehmertum der gesellschaftliche Nutzen das ausschlaggebende Kriterium sein sollte; auch diese Ansicht wird in unseren Interviews kritisch beleuchtet.

[1] Siehe Interview-Clustering in diesem Bericht.

Allerdings lässt sich festhalten, dass als erfolgreich einzustufende soziale Unternehmen gesellschaftlichen Nutzen aufweisen, aber auch gleichzeitig rentabel sind, sodass eine Investition in beiderlei Hinsicht als gewinnbringend gelten kann. Im Idealfall weisen Social Businesses dieselben Merkmale auf wie traditionelle Start-ups, das heißt sie ergreifen Chancen, die ihre ‚Mission' voranbringen, sind fortwährend auf innovatives Handeln und Anpassung bedacht, bestehen auf Transparenz und lassen sich von ihren Interessengruppen zur Rechenschaft ziehen. Nicholls unterscheidet des Weiteren zwischen dem Social Entrepreneurship und sozialen Unternehmen, den Social Enterprises: Während letztere im Kontext konventioneller Märkte agieren und auf deren Entwicklungen reagieren, erweitert das soziale Unternehmertum stattdessen die Definition des Marktes an sich. Laut Nicholls ist das „Social Entrepreneurship das Produkt von Individuen, Organisationen und Netzwerken, die konventionelle Strukturen herausfordern, indem sie marktwirtschaftliche Versagen angehen - und gleichermaßen neue Chancen erkennen -, und zwar im Kontext genau der institutionellen Gegebenheiten, die eine mangelhafte Versorgung mit und ungleiche Verteilung von sozialen und ökologischen Gütern erst hervorrufen" (Nicholls 2009, S. 209). Social Entrepreneurship kann darüber hinaus als jegliches Vorgehen verstanden werden, das durch die drei folgenden Faktoren gekennzeichnet ist: soziale Ausrichtung, Innovationskraft und die Orientierung am Markt (Nicholls / Cho 2006). Das soziale Unternehmertum kann den Aktivitäten privatwirtschaftlicher Unternehmen sowie Non-Profit-Organisationen oder einer dazwischen liegenden Organisationsform entspringen. Auch tritt Social Entrepreneurship vermehrt im öffentlichen Sektor auf. Nicholls unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Arten des Social Entrepreneurships[2]:

Typ 1 des Social Entrepreneurships: im Wesentlichen ein Unternehmen der Privatwirtschaft im konventionellen Sinne, das dennoch wichtige gesellschaftliche Wertschöpfung beiträgt.

Typ 2 des Social Entrepreneurships: lässt sich als soziale Innovation verstehen, die mit neuen Ansätzen auf die Schließung von Versorgungslücken im sozialen und ökologischen Bereich und letztendlich auf systematische Veränderung abzielt (Mulgan 2007).

Abschließend wollen wir die dritte Kontroverse kurz umreißen. Diese beschreibt die Frage der Messbarkeit des „Social Impact" beziehungsweise der Wertschätzung des sozialen Nutzens des „Social Entrepreneurships" und wie Messinstrumente das Feld verzerren könnten (Lawlor et al. 2009). Das „Impact Assessment" ist von großer Wichtigkeit für das soziale Unternehmertum, da das Modell der freien Marktwirtschaft, an dem sich das „Social Entrepreneurship" orientiert, den ständigen Wettbewerb und Effizienz, aber auch kontinuierliche Evaluierung und Verbesserung voraussetzt. Auch diese Thematik wird momentan fast ausschließlich mit Bezug auf Methodologie und Werkzeugsatz der Wirtschaftswissenschaften aufgegriffen und beschränkt sich auf bewährte Methoden ökonomischer Schätzung (Trelstad 2009; Kramer 2005; Pfeffer / Sutton 1999; Schmaedick 1993).

Definitionen, Voraussetzungen und Ziele des Social Entrepreneurships (auch gerade im Gegensatz zu denen des sozialen Unternehmens, dem „Social Enterprise") sowie Äußerungen zur Rolle des sozialen Unternehmers variieren stark. Wo eine nordamerikanische Thematisierung wirtschaftliche Lösungsansätze für die Behebung sozialer Probleme bevorzugt und daher stark dazu tendiert, das soziale Unternehmen in der freien Marktwirtschaft anzusiedeln (Brinkerhoff 2000; Dees et al. 2001; Austin et al.

[2] Diskussion zweier Arten des Social Entrepreneurships, übernommen aus Nicholls (2009), S. 211.

2006), ist die europäische Tradition auf das Erforschen des sozialen Unternehmertums im größeren Rahmen der sozialen Marktwirtschaft ausgerichtet. Hierbei kommt besonders den Kooperativen viel Aufmerksamkeit zu (Borzaga / Defourny 2001; Nyssens 2006; Spear 2006).

Die New Economics Foundation führt mit dem Konzept des Social Return on Investment (SROI)[3] , das in Unternehmerkreisen auf Zuspruch gestoßen ist, das Feld an. In Großbritannien konnte sich diese Methode zur Bemessung der sozialen Wertschöpfung auch deshalb durchsetzen, weil sie im Wesentlichen den vertrauten Methoden der Wirtschaft entstammt. Die hiermit verbundene Kräfteverteilung wurde bislang wenig theoretisiert; insbesondere der Legitimierung und Definition von ‚Erfolg' wurde bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Farmer bringt dies in seiner kritischen Abhandlung der sozial-unternehmerischen Bewegung auf den Punkt: „Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass alle Begriffe, Konzepte und Instrumente, die wir entwickeln, auch dazu verwendet werden können, den Mittellosen den Zugang zu Gütern und Versorgung zu verwehren, die ihnen rechtlich zustehen und nicht als Wirtschaftsgüter gehandelt werden sollten" (Farmer 2009, S. 23). Die dringende Notwendigkeit für Messbarkeit und Evaluation wird deutlich. Erfolgsindikatoren müssen wiederum auf einer genauen Definition des Social Entrepreneurships basieren, um wirksam und zweckmäßig zu sein. Auch hier scheinen sich marktwirtschaftliche Logik und Methodik als dominante Ausgangspunkte zu etablieren; auch dem gilt es gegebenenfalls durch eine differenzierte, ausgewogene Betrachtung entgegenzuwirken.

Wie wir bereits vermitteln, unterscheiden sich die geläufigen Definitionen und einhergehenden Legitimierungsversuche beachtlich, sowohl im Inhalt als auch in der Herangehensweise. Es entstehen Definitionen, die den Prozessen selbst entspringen, solche, die von der Gründung von Non-Profits ausgehen (Dees 1998), wiederum solche, die mit neu auftretenden Strukturen in der sozialen Versorgung einhergehen (Fowler 2000). Social Entrepreneurship versteht sich ebenfalls als innovatives Handeln mit sozialer Zielsetzung (Brooks 2009; Mair / Marti 2006) und Unternehmung mit beabsichtigter sozialer Wertschöpfung (Austin et al. 2006). Weiterhin finden sich unternehmer-zentrierte Definitionen: So bezeichnet Ashoka beispielsweise den Social Entrepreneur als Individuum mit innovativen Lösungsansätzen zur Bewältigung gesellschaftlicher Probleme. Das Skoll Forum plädiert für eine ähnliche Auffassung von Social Entrepreneurs als AkteurInnen des Wandels, als PionierInnen derartiger Innovationen, die einen besonders großen Nutzen für die Menschheit haben (Neck / Brush / Allen 2009, S. 14). Praktizierende und ForscherInnen ließen diese Vielfalt von Erörterungen auch in Interviews anklingen.

3.

Zur Methode: Die Interviews wurden im Verlauf von drei Tagen von einem dreiköpfigen Videoteam unseres MediaLabs durchgeführt. Die InterviewpartnerInnen wurden bereits im Vorfeld der Konferenz per E-Mail kontaktiert, zum Teil aber auch erst auf der Konferenz angesprochen und dann spontan interviewt. Die Zusammensetzung ließ sich deshalb nicht vollständig vorausplanen; es ergab sich am Ende ein Überhang von praktizierenden Social Entrepreneurs gegenüber ForscherInnen und Entscheidungs-

[3] www.neweconomics.org/gen/

trägerInnen aus Politik und Wirtschaft sowie PublizistInnen. Aus allen Gruppen dieses Spektrums sind aber Interviews im Pool vertreten. Grundlage des Interviews war ein halbstandardisierter Leitfaden. Da die dokumentarische Form des außengerichteten Monologs angestrebt war, enthält der Leitfaden nur wenige streng ausformulierte Fragen, sondern überwiegend Stichworte und Themenfelder, die in der ungefähren Reihenfolge des Auftauchens im Interview angegeben sind. Diese innere Logik des Interviews ist auch grafisch veranschaulicht. Im fertigen Film erscheint die interviewte Person mit ihren Antworten allein und ohne Unterbrechung vor der Kamera.

Ziel dieser Methode ist es, die interviewte Person zu erzählenden Statements zu ermutigen, die möglichst wenig von den InterviewerInnen beeinflusst sind und stattdessen von den Interessen und Ansichten der InterviewpartnerInnen geprägt werden. Dies erschien uns für die Dokumentation der Bandbreite an Meinungen und Definitionen von unterschiedlichsten Teilnehmenden des Forums und der Vielfältigkeit des Diskurses angebracht. Entscheidend für das Gelingen dieser Interviewform ist die sorgsame Herstellung eines vor- und außerfilmischen Vertrauensverhältnisses, das den Interviewten die unbefangene Erzählung erleichtert. Dies haben wir durch persönliche, spontane Ansprache und ein einleitendes Gespräch erreicht, in dem die Grenze zwischen uns als Interviewenden und den GesprächspartnerInnen bewusst niedrig angesetzt wurde. Dazu trug sicherlich auch die Zusammensetzung des Filmteams mit relativ jungem wissenschaftlichem (nicht journalistischem) Personal bei, das zudem themenspezifisch vorgebildet war, also auf einer Ebene mit den Interviewten sprechen konnte (zur Methode siehe ausführlicher Ballhaus 2003). Die überwiegende Zahl der Interviews konnten wir in einem separaten, ruhigen Raum auf dem Konferenzgelände filmen, sodass auch der Interviewort zur vertrauensvollen Atmosphäre beitrug. Ergebnis waren 42 Videointerviews von je 10 bis 20 Minuten Länge, wobei in Einzelfällen eine Länge von 30 Minuten und mehr erreicht wurde. Themen waren die Vorstellung und die Selbstbeschreibung der InterviewpartnerInnen, der Werdegang als Social Entrepreneur beziehungsweise die Beschäftigung damit, die Abgrenzung von Social Entrepreneurship gegenüber anderen Formen gesellschaftlichen Engagements oder Unternehmertums, inwiefern es ein spezielles Methodenarsenal von Social Entrepreneurship gibt, welche Rolle die Evaluation und Wirkungsabschätzung („Impact Assessment“) im Social Entrepreneurship spielen und wie sich das Modell im Rahmen größerer gesellschaftlicher Trends zukünftig entwickeln wird. Hinzu kamen jeweils Nachfragen, die sich aus den Antworten und der je spezifischen Praxis der Interviewten ergaben. Die Interviewsprache war entsprechend der internationalen Zusammensetzung des Forums Englisch, nur in wenigen Fällen Deutsch und einmal Spanisch.

4.

Unser Erwartungshorizont, wie er sich durch unsere Vorbildung aus der Literatur und unsere Zusammenarbeit mit der Ashoka Foundation verfestigt hatte, war dabei, dass wir es im Wesentlichen mit drei klar zu unterscheidenden Antwortmustern oder „Clustern“ bei der Frage nach den Konturen, Zielen, Funktionen und Erfolgskriterien von Social Entrepreneurship zu tun bekommen würden. Sie waren uns in der bisherigen Arbeit begegnet und deckten aus unserer Sicht grob das Feld des ‚common sense’ im Social Entrepreneurship ab. Dementsprechend war auch unser Interviewleitfaden angelegt, der sich, wie schon angedeutet, um die Kategorien drehte, die uns die Cluster zu strukturieren schienen:

- Programmatik: Wie lautet die idealtypische Selbstdefinition dieser Gruppe in einem Satz? : Was sind die aufgezählten Erfolgskriterien und wie werden sie bewertet (werden sie als legitim erachtet, als hilfreich, als sinnvoll, als selbst- oder fremdbestimmt)?
- Zielsetzung: Welchem Zweck (individuell und gesamtgesellschaftlich) soll SE dienen, was sollen die Kriterien sicherstellen?
- Motivation: Was ist der Antrieb von Social Entrepreneurs - warum wird man Social Entrepreneur?
- ProtagonistInnen: Wer fällt typischerweise in diesen Cluster - biografisch, beruflich, Bereich des Engagements?

Entlang dieser Antworten erwarteten wir wie gesagt drei grobe Antworttypen. Es sei hier gleich vorweggenommen, dass diese Clusterbildung im Großen und Ganzen so auch eintraf, sich aber in Details einige bemerkenswerte Abweichungen von unseren Erwartungen ergaben. Wir möchten im Folgenden so verfahren, dass wir jeder Clusterbeschreibung ein prägnantes Beispiel aus unserem Interviewpool zur Illustration beifügen und im Anschluss nach einer kurzen Zusammenfassung auf abweichende Positionen und neue Fragestellungen eingehen, die sich aus den Interviews ergeben haben. Diese werden ebenfalls mit kurzen Zitaten dargestellt.

1. Die AktivistInnen: Social Entrepreneurship ist das, was Social Entrepreneurs tun.

Typisches Statement ist etwa, dass das Label des Social Entrepreneurs erst lange nach Beginn der eigenen Praxis aufgetaucht sei und dass man es akzeptiere, weil die Teilnahme an einer Bewegung mehr gesellschaftlichen Einfluss und Öffentlichkeitsarbeit garantiere. Erfolgskriterien ergeben sich allein aus der eigenen Praxis, breitere Definitionen seitens der Politik und GeldgeberInnen seien lästig oder sogar potenziell gefährlich für die Freiheit der eigenen Praxis. Sie werden oft dennoch als nicht zu umgehende Rahmenbedingung der eigenen Arbeit akzeptiert. Hinsichtlich des Antriebs für Social Entrepreneurship werden individuelle Initiative und ein starkes gesellschaftliches Bewusstsein genannt, Idealismus, der Wunsch, die Welt zu verbessern und zugleich etwas Konkretes zu erreichen. VertreterInnen dieser Ansicht sind meist Praktizierende oder PublizistInnen, in Ausnahmefällen auch WissenschaftlerInnen.

Schon hier ergab sich eine Abweichung von unseren Vorannahmen, weil diese Position deutlich weniger auf dem Forum vertreten war, als wir angenommen hatten. Ein Interview, das in etwa diese von uns erwartete Position trifft, ist das mit Lungowe Matakala Chisinga. Sie arbeitet als Dozentin für Jura an der University of Pretoria und klärt jugendliche Strafgefangene und die ärmsten BewohnerInnen der Stadt über ihre Rechte auf. Zum Thema des Selbstverständnisses als Social Entrepreneur und der Frage des impact assessment sagt sie:

> „I became interested in this because of the many injustices I see around me. From a very young age I decided one: I wanted to be a lawyer, and two: I wanted to be a human rights lawyer. And when I finished my training, I decided to go into academia, because you have the platform and the privilege to influence so many minds. While in there I founded my project and through it we were able to reach so many people in the prisons. I saw so many injustices in this and I realized I could make a difference there. What makes a SE different and distinct from

> social activism is the motive. What is the reason that you are actually doing this? And that actually filters through into your work. If you don't have love, if you don't have the empathy, and if you don't sincerely desire to make a difference in somebody's life there will be a difference in the mechanism that you use and in the number of people you will reach and impact. With the streetlaw project, because it's funded mainly by the university since its given as a university course I'm not asked to prove that I'm making a difference. But when we look at my project there I need statistics. Because I need to get funding to the project. And there also we have testimonies, we have pictures, we have faces of prisoners who have shown their appreciation for the project and the differences that this has made in their lives" (Chisinga 2009).

2. Die Wirtschaftlichen: Social Entrepreneurship ist ein Wirtschaftsmodell für den Sozialsektor.

Als typisch erwarteten wir hier die Meinung, dass Social Entrepreneurship die effektive Bereitstellung sozialer Dienstleistungen durch ein Dienstleistungsunternehmen ist. Zu dieser Einschätzung gehört ebenso die Erwartung, dass dies nur gelingen kann, wenn die Konzepte unternehmerisch tragfähig sind, das heißt auch finanziellen Gewinn abwerfen. Harte Erfolgskriterien sind zur Abschätzung des Geschäftsmodells zwingend notwendig. Genannt wurden entweder ganz direkt finanzielle Größen oder davon abgeleitete quantifizierbare Faktoren als Kriterien. Zwar sollen Social Businesses soziale Ziele verfolgen, diese müssen sich aber in Geld oder direkt geldwerten Faktoren messen lassen. Wo dies nicht möglich ist, müssen geeignete Messinstrumente für sozialen Wandel sich möglichst nahe am Vorbild der finanziellen Analysemodelle orientieren. Ursache für die Betätigung als Social Entrepreneur ist dieser Auffassung nach die Bedienung eines gesellschaftlichen Bedarfs, der in Form einer Marktlücke auftritt. Überhaupt ist unternehmerisches Handeln dieser Ansicht zufolge immer als sozial zu verstehen, weil es Geldwerte produziert, die dann wieder sozialem Handeln zur Verfügung stehen. VertreterInnen dieses Clusters sind BeraterInnen, MitarbeiterInnen von Stiftungen und einzelne, eher wirtschaftswissenschaftlich orientierte Forschende. Diese Position war bei den Interviewten ebenfalls nicht die vorherrschende, aber deutlich öfter zu hören als die eben beschriebene der AktivistInnen. Ein sehr deutliches Beispiel für diesen Cluster ist etwa Juan J. Alarcon von der Limmat Foundation aus der Schweiz.

> „I've got a degree in finance and I worked, before joining the foundation, as Financial Director of a big multinational company. And when I moved to the Foundation, I thought, "Why do I have to change my mind?„ Everything normally that works in the for-profit world, should also work in the not-profit world. There is no reason, I found no reason, why not. And from this moment, probably not because of us, many people started talking more and saying, "Why should social work be different, or should follow other patterns that for-profit business? There is no reason.„ I think it's very good for all people involved in social projects to think more as entrepreneurs [. . .] Once, I was looking at our balance sheet and I said, "If I cover the name Limmat Foundation, I would never know that we are doing something in the social world: we've got cash, we've got bank accounts, we've got [what] any company has got there.„ "So,„ I said, "I have to figure out a way to measure my social benefit.„ We call that "social benefit„. "So, at the end I need a figure, whether it is in the red because I'm making social loss, which is also possible, or having a black one and making profit, social profit.„ So, we created, with time, a methodology which in English is called a "SEW-Index„. "SEW„ comes actually from "sewing„, but it means Social and Economical Welfare Index. We measure, through nine indicators, all the kinds of goods and services that a person, a family, a people's group may have had at certain moment and we put that in a chart. And we say, "Okay, now, when we start a project, we can monitor it, seeing how those indicators are evolving - positively or negatively.„ (Alarcon 2009)

3. Die MarktgesellschafterInnen: Social Entrepreneurship ist gesellschaftliche Transformation über den Markt.

Hier waren unsere Erwartungen folgende: Typisch ist ein ausgedehntes Verständnis von UnternehmerInnentum und Markt. Im impliziten Rückbezug auf neoklassische Marktlehre und zivilgesellschaftliche Modelle werden Markt und Gesellschaft hier nicht als Gegensatz gesehen. Ein programmatisches Statement könnte lauten: Die Gesellschaft ist ein Markt der Ideen – und wir wollen uns mit den effektivsten Mitteln für soziale Veränderungen einsetzen. Social Entrepreneur wird man hier, weil man IdealistIn ist, aber gelernt hat, wie sich Veränderungen planen und umsetzen lassen. Markt und Konkurrenz sind hier nichts Schlechtes, auch harte Erfolgskriterien nicht. Tatsächlich erscheint den VertreterInnen dieses Cluster Gesellschaft nur in diesen Begriffen beschreibbar und ein Problem entsteht eher dann, wenn dies nicht genügend Beachtung findet. Hinsichtlich der Erfolgskriterien wird betont, dass sie den Spagat zwischen individuellem Projekt und Nachvollziehbarkeit schaffen müssten. Zielsetzung des „impact assessment“ ist vor allem, die eigene Arbeit zu steuern und für andere transparent zu machen. Hier entspringt auch der Wunsch nach besseren Methoden in diesem Cluster, gepaart allerdings mit einer starken Ablehnung einseitig finanziell oder zu stark individuell ausgerichteter Maßstäbe, die als bevormundend oder zu wenig zielführend beschrieben werden. In diesem Cluster finden sich VertreterInnen aller befragten Gruppen; hier ist der Werdegang wichtiger als die momentane Tätigkeit. Wer biografisch Aktivismus und/oder Betroffenheit mit einer handfesten Ausbildung im Finanzbereich oder etwa der Sozialarbeit verbindet, liegt am ehesten in diesem Cluster. Er ist in mehr als einer Hinsicht eine Mischung aus dem Vorhergegangenen, sodass sich in diesem Cluster Statements finden können, die etwas mehr zu den AktivistInnen oder zu den Wirtschaftlichen tendieren. Hier zwei Beispiele, die beide Akzentuierungen gut widerspiegeln, Jack Heath von der US-amerikanischen Inspire Foundation und Tom Kabuga von Baobab Professional aus Kenia:

> „I probably would define myself as a SE. Something I stumbled across six or seven years ago when I realized that's what I do. The thing about SE's is that they are all a bit mad. But what happens is that you almost have a picture of the future. So it's almost, a little bit, you have to be careful, it's almost a clear vision of the future. And what happens is that you can't rest until you have brought that future into the present. One of the things when I started there was a very passionate belief in the sense that we are doing good work and you should fund us. There was always this sort of moral approaches about saying you should support this. And what we found quite understandably people want to see results for investment [. . .] I think that there is a bit of myth around it that you can't measure some of the social values. In our case we are able to go and find out about how many young people have gone and sought help. What it requires is you need to be a little bit more sophisticated in terms of working out what those measures are. But at the end of our day if we are doing our work and [...] it is actually about impact in people's life. It's not about sort of feeling that we are doing good works. You have to work harder to find out some of those metrics.“ (Heath 2009)

> „I believe a SE is somebody who wants to do something that creates some kind of social impact. Often it's addressing issues of market failure if something is wrong with the existing market. SE puts things together; either recombines them, in order to put them together, or is just that link that maybe puts together financiers with people who desire capital. [An SE is] somebody who deals with those unavoidable market failures in any market. I see myself as an entrepreneur first and somebody who wants to have social impact. But I think there is also a lot of money that we made by putting these market failures to rest or bridging gaps that are just there [. . .] It's coming up of new ideas and finding ways to commercialize them and get benefit from them. I want to invest in something because I have a return [. . .] When you invest in a social enterprise that has a financial obligation to have returns,

> let's say 6-7 %. They are using the money and creating value and give it back. That's another pool of money that can be reused. That means to a philanthropist that their donations don't get used once but at least have a ripple effect in terms of it being recycled to the system over and over again [...] As far as other metrics it becomes very difficult and specific to the field and the kind of impact you are trying to get [...] You have got to measure something and it's going to be a case-to-case basis in terms of measuring. Social entrepreneur on the front of it actually takes away rather than anything else. They are just entrepreneurs. People will know them a lot more. I think that day will be a great day because that means that a lot of these problems, these market failures have been resolved or people are working very hard towards resolving them in more areas of the world. That's what I see that it becomes: just normal business." (Kabuga 2009)

5.

Nachdem nun dieser Überblick über die Diskussionslandschaft gegeben ist: Welche Abweichungen von unseren Erwartungen haben wir bemerkt, welche Fragen scheinen uns noch zu wenig berücksichtigt und vom common sense der Diskussion außer Acht gelassen? Wie gehen sie in unsere weitere Forschung ein?

Einleitend lässt sich festhalten, dass bis auf wenige Ausnahmen alle Interviewten die Auffassung äußerten, es gäbe einen wachsenden Bedarf an Definitionen von Social Entrepreneurship und damit auch einen wachsenden Anspruch an Praxis und Forschung, sich mit der Definitionsfrage auseinanderzusetzen. Auch die Frage nach den Erfolgskriterien wurde von so gut wie allen Befragten als drängend und an Wichtigkeit zunehmend beschrieben. Unsere Ausgangsvermutung hinsichtlich der Bedeutung dieser Fragen wurde also bestätigt. Was die neu aufgeworfenen Fragen betrifft, möchten wir zwei Aspekte lediglich skizzieren und uns einem Aspekt etwas ausführlicher widmen, nämlich der Betrachtung von Social Entrepreneurship und Zivilgesellschaft, die uns gerade vor dem Hintergrund unserer Problemstellung besonders interessiert hat.

1. Impact Assessment und Storytelling: Wenn, wie etwa in unserem Beispiel zur Illustration des AktivistInnen-Clusters, quantifizierbare Erfolgskriterien mehr oder weniger deutlich abgelehnt werden, werden immer wieder vorrangig Bilder und Erzählungen als Erfolgsbelege angeführt. Anstatt diese vorschnell als unwissenschaftlich und subjektiv abzutun, fragen wir uns, ob es nicht bessere, auch wissenschaftlichere Methoden geben könnte, diesen Erfolgsindizien mehr Gewicht zu verschaffen. Die unmittelbare Wirkung von Film, Fotos und Fallgeschichten für die Außendarstellung von Social Entrepreneurship ist nicht zu leugnen; der große Raum, den solche Dokumente zum Beispiel bei der Selbstdarstellung der Teilnehmenden an den Ashoka-Challenges im Internet einnehmen, soll hier als Beweis genügen.

Möglicherweise können Sozial- und auch Geisteswissenschaften mit ihrem schon länger entwickelten Methodenarsenal zur qualitativen Forschung, zur Text-, Bild- und Interviewanalyse hier einen Beitrag leisten, solchen „weichen" Beweisen eine wissenschaftliche Grundlage zu geben. Es gilt, qualitative und quantitative Erfolgsbelege nicht diametral gegeneinander auszuspielen, sondern zu ergänzen.

2. Selbstdefinition und Biografie: Sehr auffällig ist, dass die Verankerung bestimmter Positionen in Berufsbildern oder Tätigkeitsfeldern nicht so deutlich aufgetreten ist, wie zunächst erwartet. So ist zum Beispiel keineswegs zu konstatieren, dass InterviewpartnerInnen aus den Wirtschafts-wissenschaften

oder von großen Stiftungen immer zum Cluster der Wirtschaftlichen tendierten oder MitarbeiterInnen von NGOs immer zum Cluster der AktivistInnen. Viel entscheidender - so jedenfalls der unmittelbare Eindruck, der noch zu erhärten wäre - scheinen der biografische Werdegang und speziell die individuellen Erfahrungen mit verschiedenen Formen sozialen Engagements zu sein. Dies könnte für die Erforschung der historischen Genese von Social Entrepreneurship oder für die Praxis von Vermittlung zwischen verschiedenen Interessen in diesem Bereich wichtig sein, wenn es also darum geht, verschiedene „Sprachen“ und Denkweisen zu überbrücken.

Zuletzt aber zu einem Punkt, der uns in Anbetracht des einleitend aufgerissenen Problemhorizonts und der Motivation für unser Forschungsprojekt am wichtigsten ist: Ein von uns im Vorfeld gar nicht erwartetes Merkmal einiger Antworten war in diesem Zusammenhang die Vorstellung von Erfolgskriterien und Impact Assessment als Aushandlungsort von gesellschaftlichen Machtverhältnissen; ein Verständnis, das wir hier in der Einleitung vor dem Hintergrund des Lenkens von Ressourcenströmen und der Verwirklichung gesamtgesellschaftlich ausgehandelter Zukunftsmodelle schon vorgestellt haben. Dazu zwei Beispiele aus den Interviews: von Ella Henry, die an der University of Auckland lehrt und sich für die Rechte der Maori engagiert, und von Cheryl Kernot vom Center for Social Impact in Sydney:

> „We realized that the definition of SE is very similar to what we are doing in the Maori world. I don’t call myself a SE, I call myself as an indigenous development expert. That fits very comfortably in the world of social enterprise [. . .] Impact Assessment is critical to the Maori. Even more so, is that Maori have control over their assessment process. So there has been an evolution by Maori scholars: what are criteria that we measure and what the process is that we use to conduct the assessment. And it’s organic and it’s culturally founded and it’s driven by Maori rather than external agencies. We are now a strong enough population and strong enough in our communities to say „No“, we will define the criteria.“ (Henry 2009)

> „I think I’m attracted to - so far - the methodology of the social return on investment. Particularly because it’s proving useful to attach a proxy financial value in a way which is agreed between both the government here in the UK and the third sector here in the UK. And that’s the start. The next step is to get [...] beyond that. Those who need to read the report and donate the money to also understand the methodology. Whenever new systems come to intervene - and they have in the past. There haven’t always been corporations for example. And what were we before we were captured by the economist rationalists of the world. So there is always a multi-layered necessity for explanation and education of the system replaced. But I think it’s really important to at least tackle the metrics because I think we have to accept that for those in the field it’s just as important to demonstrate what you do both within your organization because it helps you to look at projects which have worked really well and those which haven’t. It helps you to look at how to run an organization but it also helps you to explain to others the value of what you create. The danger is that governments will take in your system of metrics and compare apples and pears and trying to pretend to do the same thing. But that always happens. So the challenge for us is to make sure that from the beginning we say apples and apples.“ (Kernot 2009)

Hier wird also bereits von zwei ganz unterschiedlichen Blickpunkten aus das formuliert, was wir in der Betrachtung von Social Entrepreneurship ausbauen wollen, nämlich die Aushandlung von Erfolgskriterien und Zielsetzungen zwischen Social Entrepreneurs und EntscheidungsträgerInnen und GeldgeberInnen in Wirtschaft und Politik. Social Entrepreneurship wird hier bereits als Organisationsform zivilgesellschaftlichen Engagements sichtbar, die sich ihrer gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen sehr bewusst ist und an größere Debatten über Rechte, Gruppenidentitäten und die Gestaltung der Gesellschaft insgesamt bewusst anknüpft. Social Businesses stellen in diesem Ver-

ständnis auch eine Plattform zur Organisation, Formulierung und Durchsetzung divergenter Interessen dar. Social Entrepreneurs und EntscheidungsträgerInnen müssen in einen gegenseitigen Lernprozess eintreten, um über die Berücksichtigung dieser Interessen in der gesamten Gesellschaft zu verhandeln - und die Erfolgskriterien sind der sichtbare Ausdruck dieses Prozesses. Die weitere Behandlung dieser Fragen mithilfe der etwa von Jürgen Habermas vorgestellten Theorie des kommunikativen Handelns und John Deweys Begriffen von demokratischer Öffentlichkeit bietet sich geradezu an. Diese Stoßrichtung wird bereits von akademischer Seite angedeutet, wenn etwa Lars Hulgard von der University of Roskilde sagt:

> „SE is way of valuing organizations and initiatives based in the civil society. It's to give voice and value in a new way. So it's to put civil society-based initiatives into the center of big politics and big economy. First we have to define SE: to my best knowledge it's about creating social value by innovation often with a kind of economic impact, or economic meaning. Those are the three basic elements in SE: social value, innovation and economic impact. [. . .] This Skoll World Forum has a sort of bias towards an Anglo-American approach to it.
>
> We have a very interesting continental European tradition consisting of social economy, cooperatives, et cetera So we have to secure that we work within the academic traditions more than within the entrepreneurial traditions. Although we are very inspired by this enthusiastic movement. I would say that the role of the government, the role of state, the role of the public sector is underdeveloped in this area. The focus is very much on the very innovative combination between civil society, third sector, NGOs, enthusiastic individuals, and the business world. But as we all know modern society, society in this global era is consisting in three sectors: state, market, and civil society. And it is more or less only the public sector that can secure rights of people. Not only the opportunities, but the rights.“ (Hulgard 2009)

Dieses Verständnis von Social Entrepreneurship im Kontext von Demokratie, öffentlichem Raum und der Aushandlung von Interessen, und zwar insbesondere mit Blick auf Ziel- und Erfolgsformulierung als Ergebnis von Aushandlungsprozessen, wird zukünftig eine immer stärkere Rolle spielen.

6.

Die hier aufgeführten und zu Clustern zusammengerafften Einschätzungen des Social Entrepreneurships fungieren als erste Koordinaten für die von uns angestrebte Skizzierung einer Landkarte der Definitionen. Wie erwartet legt diese eine Vielzahl von Interpretationen offen und verspricht in Zukunft durch weitere ergänzt zu werden. Doch eine erste Gruppierung in thematische Schwerpunkte weist sowohl auf ähnliche als auch auf deutlich auseinanderlaufende Ansatzpunkte in der Praxis hin und bestätigt überdies die Angemessenheit der Cluster-Kategorien, die unserer Analyse zugrunde liegen. Diese lassen sich wiederum auf unterschiedliche Ausgangspunkte von (Selbst-) Verständnis und akademischer Tradition zurückführen. Nicht zu belegen ist dagegen eine prädeterminierte Präferenz der eigenen ‚Disziplin'; so kam dem persönlichen Werdegang tendenziell eine höhere Bedeutung zu als der jeweiligen akademischen oder professionellen Zugehörigkeit des Interviewten. Auch gibt es Stimmen, die eine ‚business as usual'-Auffassung des Social Entrepreneurships befürworten oder es bevorzugen, sich zweckgemäß über andere Merkmale ihres Engagements zu definieren.

Erwartungsgemäß ergibt sich die Großzahl von Ansätzen weiterhin aus der Wirtschaftswissenschaft, da diese auch den allgemeinen Rahmen für ein Verständnis des traditionellen Unternehmerbegriffs liefert. Aufgrund der Aussagen verschiedenster ForscherInnen und AktivistInnen stellen wir fest, dass

einer eventuellen Verschmälerung des Social Entrepreneurship-Begriffs auf primär wirtschafts-wissenschaftlicher Basis vorgebeugt werden sollte, um die Formulierung neuer Ansätze nicht auszuschließen. Darüber hinaus ist zu verzeichnen, dass unter AktivistInnen die Nachfrage nach aussagekräftigen Messinstrumenten und ‚impact assessment'-Modellen stetig wächst und sowohl dieser als auch der Forderung nach einer Begriffsbestimmung - wie hier von Hulgard angedeutet - von akademischer Seite begegnet werden kann. Auch ist zu vernehmen, dass die notwendigen und noch zu entwickelnden Messinstrumente den Erfolg von Social Entrepreneurship nicht lediglich anhand von Ziffern belegen, sondern durch andere wissenschaftliche Methoden in anschaulicher und qualitativer Weise wiedergeben sollten. Wie bereits erwähnt erscheint uns in dieser Hinsicht das zusätzliche, strukturierte Herangehen vonseiten der Sozial- und Geisteswissenschaften als besonders viel versprechend.

Abschließend lässt sich eindeutig bestätigen, dass weiterhin nach einer Definition zu suchen ist, um den Dialog auf akademischer Ebene voranzutreiben und den Begriff des Social Entrepreneurships für EntscheidungsträgerInnen zu verdeutlichen, dass es allerdings aus Sicht sozialer UnternehmerInnen keiner eindeutigen Begriffseingrenzung bedarf, um den Ausbau des eigenen sozialen Engagements fortzusetzen. Allerdings gilt es, das Social Entrepreneurship in dem Maß zu fördern, wie es zur Entwicklung des zivilgesellschaftlichen Sektors beizutragen verspricht, sowie die Grundlage für einen öffentlichen Dialog zu schaffen. Obgleich also in Deutschland auch ohne die ausdrückliche Ausarbeitung des Begriffsgegenstands eine Weiterentwicklung des Social Entrepreneurships zu verzeichnen wäre, bietet sich zu diesem Zeitpunkt die Gelegenheit, diese Weiterentwicklung durch eine Präzision des Begriffs zu beschleunigen und die damit einhergehende Innovation festzuhalten.

Literaturverzeichnis:

Alarcon, J. J.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Austin, J. / Stevenson, H. / Wei-Skillern, J.: Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? In: Entrepreneurship Theory and Practice 30, 1/2006. S. 1-22.

Ballhaus, E.: „Rede und Antwort. Antwort oder Rede? Interviewformen im kulturwissenschaftlichen Film". In: Wossidlo, J. / Rothers, U. (Hrsg.): Interview und Film. Volkskundliche und Ethnologische Ansätze zu Methodik und Analyse. Münster 2003. S. 11-50.

Bornstein, D.: How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. Oxford: Oxford University Press 2004.

Borzaga, C. / Defourny, J.: The Emergence of Social Enterprise. New York 2001.

Brinkerhoff, P.: Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Development. New York 2005.

Brooks, A. C.: Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation. Upper Saddle River, New J. 2009.

Chisinga, L. M.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum 2009.

Dees, J. G.: The Meaning of Social Entrepreneurship. 1998. Einsicht unter: http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf (03.08.09).

Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P.: Enterprising Non-Profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs. New York 2001.

Farmer, P.: Three Stories, Three Paradigms, and a Critique of Social Entrepreneurship. In: Innovations: Special Edition Skoll World Forum 2009: Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics. 2009. S. 19-27.

Foucault, M.: Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. Frankfurt am Main 2006.

Fowler, A.: „NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?". Third World Quarterly 21, 4/2000. S. 637-654.

Hartz, L.: The Liberal Tradition in America: An Interpretation of American Political Thought since the Revolution. New York 1955.

Heath, J.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Henry, E.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Hulgard, L.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Kabuga, T.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Kernot, C.: Interview mit den AutorInnen auf dem Skoll World Forum. Oxford 2009.

Kramer, M.: „Measuring Innovation: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship". Skoll Foundation/Foundation Strategy Group. Einsicht unter www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Measuring

Lawlor, E. / Nicholls, J. / Nietzert, E.: Measuring value: A guide to Social Return on Investment. NEF Report, 2008.

Lawlor, E. / Nicholls, J. / Nietzert, E.: Seven principles for measuring what matters: A guide to effective public policy-making. NEF Report, 2009.

Leadbeater, C.: „Mainstreaming of the Mavericks". The Observer. 25.03.2007.

Leadbeater, C.: The Rise of the Social Entrepreneur. London 1997.

Mair, J. / Marti, I.: „Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight". Journal of World Business 41, 1/2006. S. 36-44.

Mulgan, G.: The Process of Social Innovation. Innovations: Techology, Governance, Globalization 1, 2/2006. S. 145-162.

Neck, H. / Brush, C. / Allen, E.: „The Landscape of social entrepreneurship“. Business Horizons 52, 1/2009. S. 13-19.

Nicholls, A.: „Learning to Walk. Social Entrepreneurship - A Research Review“. In: Innovations: Special Edition for the Skoll World Forum 2009: Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics. 2009. S. 209-222.

Nicholls, A.: Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change. Oxford 2006.

Nicholls, A. / Cho: Social Entrepreneurship: the Structuration of a Field. In: Social Entrepreneurship: New Models of sustainable social change. 2006.

Nyssens, M. (Hrsg.): Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public and Civil Society. London 2006.

Pfeffer, J. / Sutton, R.: The Knowing Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Cambridge 1999.

Schmaedick, G. L. (Hrsg.): Cost-Effectiveness in the Non-profit Sector: Methods and Examples from Leading Organizations. Westport, CT 1993.

Spear, R.: „Social Entrepreneurship: A Different Model?“. International Journal of Social Economics 33, 5-6/2006. S. 399-411.

Trelstad, B.: „Simple Measures for Social Enterprise. “ In: Innovations: Special Edition Skoll World Forum 2009: Social Entrepreneurship: Shifting Power Dynamics. 2009. S. 195-208.

Wei-Skillern, J. / Austin, J. / Stevenson, H. (Hrsg.): Entrepreneurship in the Social Sector. Sage 2007.

Wossidlo, J. / Rothers, U. (Hrsg.): Interview und Film. Volkskundliche und Ethnologische Ansätze zu Methodik und Analyse. Münster 2003.

Erfolgsnachweis bei Social Entrepreneurs – Status quo

von Thomas Martin Fojcik

1. Einleitung

In jüngster Zeit erfreut sich der Begriff des Social Entrepreneurs (SE), der mit dem Wort „Sozialunternehmer“ treffend in die deutsche Sprache übersetzt werden kann, wachsender Bekanntheit (Fojcik 2008, S. 1). Obwohl es in der Vergangenheit schon immer Einrichtungen und Persönlichkeiten gegeben hat, die soziale und karitative Absichten verfolgt haben, ist die Erscheinungsform der SE neuartig und bisher kaum eindeutig theoretisch fundiert. Weitgehende Einigkeit besteht jedoch in dem Punkt, dass SE soziale Ziele anstreben, dabei aber den wirtschaftlichen Erfolg nicht ausschließen und somit einen Schnittpunkt zwischen sozialem und wirtschaftlichem Sektor bilden (Nicholls 2005, S. 3).

Viele Unternehmen im wirtschaftlichen Sektor zeigen aufgrund ihrer Rechenschaftspflicht den Erfolg anhand des von ihnen geschaffenen wirtschaftlichen Wertes mit monetären Größen (Financials) an, die im traditionellen Rechnungswesen abgebildet werden und dadurch ohne größere praktische und theoretische Probleme zu bestimmen sind. Im Unterschied hierzu stellt sich für viele SE das Problem, dass ihr Erfolg ausschließlich in der nachhaltig wahrgenommenen sozialen Wirkung, dem sogenannten „Social Impact“ (Twersky / Blair 2002, S. 162), und der hieraus resultierenden Erzeugung und Erhaltung des „Social Value“ liegt (Salls 2005, S. 3), der überwiegend auf nicht-monetäre Größen (Non-Financials) zurückzuführen ist. Dadurch sind SE gezwungen, ihren Erfolgsnachweis auf die nur schwer messbaren und komplexen Non-Financials zu fokussieren, um die Effektivität und Effizienz ihrer Maßnahmen aufzuzeigen. So können sie der Möglichkeit, neue finanzielle Mittel für ihre sozialen Tätigkeiten zu akquirieren, sowie der zunehmend verlangten Rechenschaftspflicht gegenüber allen Anspruchsgruppen nachkommen.

Problemstellung und Untersuchungsziel

In diesem Spannungsfeld entstanden unzählige konzeptionelle Rahmenwerke und analytische Tools von Unternehmensberatungen, Venture-Philanthropie-Gesellschaften und individuelle Lösungen von SE, die sich in ihren Zielen, Methoden, metrischen Ausprägungen und ihrer Detailliertheit signifikant unterscheiden (Goldman Sachs Foundation 2003, S. 4). Eine umfassende und zugleich kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der vielfältigen Erfolgsnachweisverfahren (ENV) von Non-Financials im Hinblick auf den spezifischen Einsatz bei SE fehlt dabei bis heute in extenso. Die vorliegende Untersuchung soll diese unbefriedigende Lücke schließen, indem die vorhandenen ENV von Non-Financials untersucht werden. Ziel dieser Ausarbeitung ist es, geeignete ENV, die besonders den Anforderungen von SE entsprechen, zu identifizieren und kritisch zu bewerten. Die Untersuchung nimmt dabei die positivistische Sichtweise ein, dass unter den bis dato vorhandenen ENV durchaus Verfahren existieren, die für den spezifischen Einsatz im Rahmen von SE geeignet erscheinen und lediglich aus dem vielfältigen Pool von unterschiedlichen Methoden extrahiert werden müssen.

2. Erfolgsnachweis von Non-Financials bei Social Entrepreneurs

Systematisierung und Zielsetzung

Der Erfolgsnachweis bei SE impliziert zwei miteinander eng in Beziehung stehende Teilbereiche: die Erfolgsmessung und das Reporting. Die Erfolgsmessung bei SE, die im englischen Sprachraum als „Social Impact Assessment“ bezeichnet oder durch Synonyme wie „Social Performance Assessment“, „Social Impact Measurement“ und „Social Outcome Measurement“ vielfach unterschiedlich definiert wird, ist im Sinne eines Prozesses konzipiert, bei dem die Wirkung von SE-Interventionen auf soziale, ökonomische und ökologische Faktoren gemessen und - soweit möglich - monetär bewertet werden soll (Kirkpatrick / Hulme 2001, S. 2). Im Allgemeinen sollen durch die Erfolgsmessung bei SE sowie bei Business Entrepreneurs einerseits die Effizienz und Effektivität der Aktivitäten kontrolliert, andererseits die Kausalität zwischen den durchgeführten Maßnahmen und der erzielten Wirkung überprüft werden. Effizienz kann dabei als eine Input-Output-Relation betrachtet werden. „Je höher der Output bei gleichem oder niedrigerem Input oder je niedriger der Input bei gleichem oder höherem Output ist, desto effizienter agiert die Organisation“ (Horak 1993, S. 172). Bei der Effektivität wird dagegen ex-post das Erreichen der ex-ante gesetzten Ziele bestimmt, wobei entweder die prozess- oder die ergebnisbezogene Zielerreichung im Vordergrund stehen kann. Grundvoraussetzung für beide ist jedoch, dass eine Mission und die daraus resultierenden Ziele systematisch identifiziert werden (Horak 1993, S. 177f.).

Wichtig ist an dieser Stelle der Unterschied der Erfolgsmessung zwischen Business Entrepreneurs und SE. Bei Business Entrepreneurs werden überwiegend Financials, die im traditionellen Rechnungswesen abgebildet werden, bestimmt. Nicht-monetäre Größen, die als Non-Financials bezeichnet werden, führen hingegen aufgrund ihrer schwierigen Erfassung und Komplexität ein Schattendasein, werden aber in letzter Zeit verstärkt in die Betrachtung mit einbezogen. Ziel ist es hierbei, nicht-monetäre Größen zu messen und sie in einen monetären Wert zu transferieren. Im Unterschied hierzu besteht der Erfolg bei SE ausschließlich in der nachhaltig wahrgenommenen sozialen Wirkung, dem sogenannten Social Impact, der durchgeführten Maßnahmen und des daraus entstehenden „Social Value“, der fast vollständig auf Non-Financials zurückzuführen ist. Der Nachweis dieser Non-Financials kann dabei anhand ihrer Wirkung nach der Folge (Outcome) oder dem Einfluss (Impact) erfolgen. Unter Outcomes werden spezifische Veränderungen zum Beispiel im Verhalten, Wissen oder in den Fähigkeiten innerhalb der jeweiligen Zielgruppen verstanden, die aus den Ergebnissen der SE-Aktivitäten resultieren. Dagegen findet die Messung des Impacts mittels einer Fiktion statt, in der die erreichten Outcomes der durchgeführten Maßnahmen denjenigen gegenübergestellt werden, die ohne die Existenz der SE entstehen würden. Eine mögliche Differenz zwischen beiden Zuständen spiegelt schließlich den Impact wider (Clark et al. 2004, S. 14). Die Kausalitätsüberprüfung findet dabei mit Unterstützung des sogenannten „Logic Model“ statt (W. K. Kellogg Foundation 2004, S. 1ff.), durch den die Ursache-Wirkung-Mechanismen zwischen den Aktivitäten und den erreichten Erfolgen bestimmt werden sollen. Unabhängig davon, ob die Wirkung durch Outcomes oder Impact erfasst wird, verfolgt die Erfolgsmessung von SE die Absicht, die Effektivität und Effizienz ihrer Aktivitäten und Prozesse zu sichern, das Erreichen der gesetzten Meilensteine zu kontrollieren sowie bei identifizierten Abweichungen Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um die oftmals beschränkten Ressourcen optimal im Sinne der übergeordneten Mission und der daraus abgeleiteten Ziele einzusetzen.

In enger Beziehung zur Erfolgsmessung steht das Reporting von SE. Unter Reporting werden allgemein alle Maßnahmen zur Erfassung und Weiterleitung von Informationen, insbesondere der aus der Erfolgsmessung, subsumiert. In Abhängigkeit von der jeweiligen Empfängerzielgruppe kann dabei zwischen internem und externem Reporting differenziert werden. Im Kontext des internen Reportings bei SE werden alle entscheidungsrelevanten Informationen verarbeitet und unternehmenseigenen InteressentInnen, beispielsweise dem Management, zur Verfügung gestellt, damit jene ihre Steuerungs- und Regelungsfunktion wahrnehmen können. Im externen Reporting sollen dagegen Informationen an unternehmensnahe Interessengruppen weitergeleitet werden, um der zunehmend verlangten Rechenschaftspflicht und der damit verbundenen transparenten Abbildung der Wirkungen und Prozesse nachzukommen (Horak 1993, S. 273ff.). Im Hinblick auf die spezifische Zielsetzung von SE werden vor allem im internen und zunehmend auch externen Reporting, ergänzend zu den finanziellen Erfolgen, Outcome und Impact relevant.

Interner und externer Nutzen

Von dem Erfolgsnachweis profitieren SE in vielfältiger Weise, wobei zwischen internem Nutzen, der sich für die unternehmensinneren Prozesse ergibt, und externem Nutzen, der sich positiv auf die Beziehung des SE zu seiner Umwelt auswirkt, differenziert werden muss.

Die bekannte Phrase „what gets measured gets managed“ impliziert die Schlüsselrolle der Erfolgsmessung und des Reportings bei SE für unternehmensinterne Zwecke, da ohne die dabei gewonnenen Informationen eine zieladäquate Führung des Unternehmens nur schwer zu bewältigen ist (Chatterji / Levin 2006, S. 49). Durch die ermittelten Informationen können SE überprüfen, inwieweit die aus der Mission abgeleiteten Ziele erreicht wurden und wie effizient die hierbei stattgefundenen Prozesse waren. Bei möglichen Defiziten können die Ursachen ermittelt und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, um die oftmals begrenzten Ressourcen von SE optimal einzusetzen (Bell-Rose 2004, S. 270). Des Weiteren führt der Erfolgsnachweis zu einem größeren Verständnis der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Aktivitäten und Ergebnissen und richtet den Fokus von SE auf die Stärken und Schwächen der Prozesse, die ausgebaut beziehungsweise minimiert werden können. Der Vergleich der ermittelten Informationen mit externen Daten ähnlicher SE oder Organisationen hilft bei der Identifizierung der „Best Practices“ und unterstützt die SE bei der kontinuierlichen Verbesserung ihrer Aktivitäten, wobei erfolgreiche Maßnahmen anderer Institutionen übernommen werden können. Zusätzlich eröffnen sich für SE Möglichkeiten, die gewonnenen Outcome- beziehungsweise Impact-Informationen im Rahmen von Budget- oder Planungsentscheidungen zu berücksichtigen, wodurch die Ressourcenallokation vereinfacht werden kann. Bei den MitarbeiterInnen von SE kann durch den Erfolgsnachweis das Bewusstsein für die Ziele gestärkt sowie ihre Motivation vergrößert werden, da sie zum Gesamterfolg unmittelbar beigetragen haben (Urban Institute 2002, S. 3ff.).

Der externe Nutzen des Erfolgsnachweises ist ebenso eng mit der Ermittlung und Dokumentation der Ergebnisse beziehungsweise Wirkungen verbunden wie in der internen Unternehmenssphäre, da es für viele SE bei weitem nicht mehr ausreicht, zu behaupten, dass etwas „Gutes“ durch ihre Aktivitäten erreicht würde. Mittlerweile verlangen öffentliche und private GeldgeberInnen, Medien sowie andere Interessengruppen reguläre Berichte, die die erreichten Wirkungen in monetären oder zumindest aber

in nicht-monetären Größen wiedergeben (Becker 2004, S. 14). Die Erfolgsmessung und das anschließende Reporting sind dabei die Schlüsselelemente von SE, um der geforderten Rechenschaftspflicht nachkommen zu können. Indem jene ihre Geschäftsprozesse aussagekräftig darstellen, die Effektivität und Effizienz erfassen, bewerten und transparent nach außen kommunizieren, können sie nicht nur Vertrauen bei den vorhandenen Finanziers und Interessengruppen aufbauen, sondern fördern auch die Akquisition neuer finanzieller Mittel (Cunningham / Ricks 2004, S. 46). Vor allem bedingt durch die oftmals knappen Ressourcen von SE und die steigende Konkurrenz um limitierte finanzielle Bezugsquellen kommt dem Erfolgsnachweis in dieser Hinsicht besonderer Nutzen zu (Salls 2004, S. 3). Indem das Kapital, aufgrund der Transparenz des Erfolgspotenzials von SE, nicht in die ineffektivsten, sondern effektivsten SE investiert wird, kann Kapitalallokation durch den Erfolgsnachweis optimiert werden (Lowell / Silverman / Taliento 2001, S. 152ff.). Des Weiteren können die im Erfolgsnachweisprozess ermittelten Informationen für Marketingzwecke und darüber hinaus zur Anwerbung neuer MitarbeiterInnen eingesetzt werden (Urban Institute 2002, S. 9).

Umsetzungsprobleme und -resistenz

Ein Problemfeld, das viele SE vor große Schwierigkeiten in der Umsetzung des Erfolgsnachweises stellt, liegt in der schwierigen und komplexen Messung der sozialen Wirkung (Emerson 2003, S. 41). Allein durch die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche, Aktivitäten und Anspruchsgruppen ist ein operational definierbares Oberziel meist nicht ableitbar. Dies führt zu einer fehlenden präzisen Zielformulierung, wodurch Kontrolle und Optimierung der Zielerreichung kaum umzusetzen sind (Horak 1993, S. 177). Zudem dominieren bei SE überwiegend nicht-monetäre Erfolgsgrößen, die sich nur indirekt mittels geeigneter Proxy-Indikatoren messen lassen. Die Definition, Messung und Bewertung jener stellt aber viele SE vor enorme Schwierigkeiten, da sie oftmals nicht kurzfristig zu erfassen sind. Des Weiteren ist die Bestimmung des Erfolgs abhängig vom gewählten Messumfang, da viele Wirkungen von SE auch ungeplant außerhalb des betrachteten Untersuchungsbereichs entstehen können. Teilweise führen externe Faktoren zu kumulativen und sich überlappenden Effekten, die die Wirkung verstärken beziehungsweise abschwächen können. Eine genaue Abgrenzung zwischen dem Beitrag von SE zu Outcome beziehungsweise Impact und den externen Faktoren ist dadurch praktisch unmöglich (Kirkpatrick / Hulme 2001, S. 7). Ein weiteres Problemfeld stellen die knappen Ressourcen, das Selbstverständnis der SE sowie der bislang noch zu geringe externe Umsetzungsdruck dar. Die Erfolgsmessung und das Reporting binden finanzielle und personelle Mittel, die dafür aus der originären Wertschöpfung abgezogen werden müssen, sodass unweigerlich dem Erfolgsnachweis eine geringere Priorität seitens der SE beigemessen wird. Weiterhin fehlen die Zeit und das notwendige Personal, das die Fähigkeiten und das Wissen zur Durchführung dieses Prozesses besitzt (Bell-Rose 2004, S. 272). Ein Hindernis liegt darüber hinaus im Selbstverständnis der SE, jenes Wissen, durch ihre Aktivitäten „Gutes“ zu tun, als ausreichend zu betrachten. Eine Adoption von Effektivitäts- und Effizienzmaßen aus dem wirtschaftlichen Sektor kommt nicht in Betracht, weil sie dem engeren Sinn der sozialen Ausrichtung widerspricht und als Zeichen für soziale Ungerechtigkeit und Benachteiligungen gedeutet wird, das sich nicht mit der Tätigkeit von SE vereinbaren lässt. Zwar wächst der Druck auf SE, genau diese Erfolgsmaßstäbe umzusetzen, doch ist dieser bei weitem nicht zwingend (Simpkins 2004, S. 34). Gesetzliche Anforderungen existieren bisher nicht und viele KapitalgeberInnen stehen

dem Erfolgsnachweis von SE noch skeptisch gegenüber. Für sie reicht es aus, wenn SE ihre Zielerreichung in irgendeiner Form artikulieren können. Die Entscheidungsgrundlage für die Finanzierung von SE bilden oftmals persönliche Beziehungen oder die Absicht, in eine „gute Sache“ zu investieren. Ein Grund für dieses Verhalten liegt in der Entstehung von Zeit- und Kostenaufwand für die Kontrolle und Überprüfung des Erfolgsnachweises bei den KapitalgeberInnen und in den Durchführungskosten auf Seiten der SE, die anderweitig Verwendung finden könnten, ein anderer in dem geringen Vertrauen der Finanziers in den Erfolgsnachweis von SE, die eher die einfachen und damit messbaren Indikatoren als die wirklich entscheidenden erfassen, wodurch die Aussagekraft begrenzt ist. Dadurch werden SE, die den Erfolgsnachweis vornehmen, nicht honoriert, sodass Anreize zur Umsetzung kaum vorhanden sind (Cunningham / Ricks 2004, S. 46ff.). Das schwerwiegendste Problem liegt jedoch im Fehlen eines generellen Standards des Erfolgsnachweises (Bell-Rose 2004, S. 269). Im Kontext der diffizilen Messung und komplexen Erfolgsgrößen sind in den letzten Jahren unzählige konzeptionelle Rahmenwerke und analytische Tools von Unternehmensberatungen, Venture-Philanthropie-Gesellschaften sowie Institutionen entstanden (Goldman Sachs Foundation 2003, S. 4). Eine umfassende Klassifizierung und kritische Analyse dieser ENV wurden sträflich vernachlässigt, sodass heute viele SE einem weiten Spektrum an unterschiedlichen Methoden gegenüberstehen, die nicht unbedingt ihren Anforderungen und verfügbaren Ressourcen entsprechen. Mithin wundert es kaum, dass die Umsetzung der ENV durch SE nur zögerlich beziehungsweise überhaupt nicht wahrgenommen wird.

3. Methodologie

Auswahl, finales Untersuchungssample und Beurteilungskriterien

Die Identifikation geeigneter ENV erschien im Kontext fehlender Klassifizierungsversuche, widersprüchliche Terminologien und der Absenz von Verfahrensstandards besonders diffizil. Aus diesem Grund erfolgte die Identifikation von ENV im Rahmen dieser Untersuchung anhand typischer Fälle. Begriffe wie beispielsweise „Social Impact Assessment“ und andere inhaltlich äquivalente Termini dienten dabei als grobe Suchkriterien in gängigen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Datenbanken wie EBSCO, JSTOR, LexisNexis, FAZ und Google-Scholar. Die Aufnahme beziehungsweise das Verwerfen bereits identifizierter Verfahren im Untersuchungssample erfolgte anhand einer Tiefenanalyse durch das ForscherInnenteam. Aufnahmekriterien waren dabei die primäre Erfassung von Outcomes beziehungsweise Impact, die Nennung von umsetzungsspezifischen Voraussetzungen und das Vorhandensein eines methodologischen Designs. Wenngleich die Identifikation und Auswahl von geeigneten ENV in dieser Ausprägung rudimentärer Natur war, wurde diese als zielführend erachtet, um, ohne die Vernachlässigung wissenschaftstheoretischer Ansprüche hinnehmen zu müssen, einen ersten Überblick über die vielfältigen Verfahren generieren zu können.

Die relevante Stichprobe bestand nach Abschluss der Identifikation und Auswahl aus 29 ENV. Zur Berücksichtigung individueller Lösungen seitens von SE wurde ferner das Messverfahren von „Dialog im Dunkeln“ einbezogen, sodass das finale Untersuchungssample insgesamt 30 ENV umfasste. Die kritische Eignungsprüfung der Verfahren für den spezifischen Einsatz im Kontext von SE baute auf insgesamt 12 Beurteilungskriterien (BK) auf. Die Bestimmung der Beurteilungskriterien leitete sich dabei aus den generellen Anforderungen an gängige Performance-Measurement- und Reporting-

Systeme in der wirtschaftlichen Sphäre ab, wobei ähnliche oder zumindest logisch zusammenhängende Kriterien gemeinsam dargestellt wurden. Hierunter fielen die Beurteilungskriterien in Form von Widerspruchsfreiheit (BK_3), Manipulationsfreiheit (BK_4), Auswahl und Vollständigkeit der Indikatoren (BK_5), Entscheidungsrelevanz/-orientierung (BK_6), Kommunizierbarkeit (BK_7), Erfassungsqualität der Wirkungen (BK_11) und Wirtschaftlichkeit (BK_12) (Gladen 2005, S. 354ff.; Plaschke 2003, S. 101ff.). Ergänzend zu diesen Kriterien flossen darüber hinaus weitere fünf Prüfsteine ins Beurteilungsraster mit ein, die im Hinblick auf die zuvor beschriebenen Umsetzungsprobleme und -resistenzen seitens der SE vom ForscherInnenteam als gewichtige Merkmale angesehen wurden. Hierunter konnten die Kriterien Einfachheit, Transparenz und Verständlichkeit (BK_1), Flexibilität (BK_2), Standardisierungspotenzial (BK_8), Erklärungsfähigkeit der Wirkungszusammenhänge (BK_9) sowie die Implementierungskomplexität/-fähigkeit (BK_10) subsumiert werden (siehe zur Beschreibung der eingesetzten Beurteilungskriterien den Anhang 1).

Die Beurteilung der identifizierten ENV anhand des vorliegenden Beurteilungsrasters fand mittels einer 3er-Rating-Skala statt. Diese folgte einer ersten Einschätzung über den Erfüllungsgrad der einzelnen Beurteilungskriterien in Form von „nicht erfüllt“ (= 1), „teilweise erfüllt“ (= 2) und „vollständig erfüllt“ (= 3). Die Einschätzung des jeweiligen Erfüllungsgrades wurde durch vier Rater getroffen, die unabhängig voneinander sämtliche 30 ENV beurteilten. Um die Subjektivität der Rater-Einschätzungen weitgehend zu minimieren, erhielten sie vor Beginn der Beurteilung eingehende Instruktionen zur Durchführung und Skalen-Einordnung. Zur Vereinfachung der Skalen-Einordnung wurde ein fiktives Sozialunternehmen mit vordefinierten Merkmalen unterstellt, die sich an generellen Eigenschaften von SE orientierten (siehe den Anhang 2). Die einzelnen Rater wurden daher vor dem Analysevorgang daraufhin instruiert, den Erfüllungsgrad der vorliegenden ENV anhand der 12 Beurteilungskriterien in der beigefügten Codier-Matrix einzutragen und dabei stets auf der Grundlage der spezifischen Merkmalsausprägungen dieses sozialunternehmerischen Konstrukts zu urteilen. Die Reliabilitätsbestimmung der Codier-Ratings erfolgte in Form der Inter-Rater-Reliabilitätsmessung. Dabei kam Cohens-Cappa als geeignetes Reliabilitätsmaß zur Anwendung (Cohen 1960, S. 37ff.; Grayson / Rust 2001, S. 71ff.), das die Übereinstimmung der Urteile zwischen den Ratern beziehungsweise Codierern mit Berücksichtigung von Zufallsübereinstimmungen angibt. In diesem Zusammenhang wurde die Wertgröße $(r_{CAPPA}) \geq 0.70$ als statistisch akzeptabler Reliabilitätsbereich festgelegt. Die Gesamtbeurteilung der zu untersuchenden ENV bildete die Summe der Einzelratings und die hieraus generierten arithmetischen Mittelwerte.

4. Resultate und Diskussion

Die Reliabilität nach Cohens-Cappa war zwischen den einzelnen Ratern bezüglich der einzelnen ENV und der einbezogenen Beurteilungskriterien zufriedenstellend. Wertgrößen zwischen $r_{CAPPA} = 0.70$ und $r_{CAPPA} = 0.88$ signalisierten eine adäquate Inter-Rater-Reliabilität. Mit Ausnahme der Beurteilungskriterien Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge (BK_9), Erfassungsqualität (BK_11) und Wirtschaftlichkeit (BK_12) sowie der ENV wie NSVF-Theory of Change (Nr. 9), AtKisson-Compass Assessment (Nr. 15), EMCF-Evaluation (Nr. 23), W.K.K.F.-Evaluation (Nr. 28) und Impact-SPMS (Nr. 30), deren Reliabilitätsgrößen deutlich unter 0.70 lagen, zeigten Ratings zu allen anderen betrachteten Beurteilungskriterien und Verfahren reliable Werte auf.

Die Ergebnisse der Einzelbeurteilungen spiegelten ferner ein gemischtes Abbild der identifizierten ENV wider (siehe hierzu den Anhang 3 und 4). Der Erfüllungsgrad der Beurteilungskriterien in Form von „nicht erfüllt“ (= 1), „teilweise erfüllt“ (= 2) und „vollständig erfüllt“ (= 3) variierte zwischen den einzelnen Verfahren deutlich auf der Gesamtskala. Mit einem arithmetischen Mittelwert von $X_{BK_3} = X_{BK_4} = X_{BK_6} = 1,87$ wiesen die Kriterien Widerspruchsfreiheit, Manipulationsfreiheit und Entscheidungsrelevanz/-orientierung den geringsten Erfüllungsgrad auf. Die Kriterien Auswahl und Vollständigkeit $(X_{BK_5} = 1,93)$, Flexibilität ($X_{BK_2} = 1,97$), Erfassungsqualität ($X_{BK_11} = 1,97$) und Wirtschaftlichkeit $(X_{BK_12} = 1,97)$ konnten bei den untersuchten ENV darüber hinaus ebenfalls nur unterdurchschnittlich ausgeprägt konstatiert werden. Einzig die Prüfsteine Implementierungskomplexität/-fähigkeit $(X_{BK_10} = 2,07)$, Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge $(X_{BK_9} = 2,13)$, Kommunizierbarkeit $(X_{BK_7} = 2,17)$, Standardisierungspotenzial $(X_{BK_8} = 2,20)$ sowie Einfachheit, Transparenz und Verständlichkeit $(X_{BK_1} = 2,27)$ indizierten einen adäquaten mittleren Erfüllungsgrad der ENV. Insofern lässt sich bereits an dieser Stelle folgerichtig konkludieren, dass die identifizierten ENV in ihrer Gesamtheit nur beschränkt geeignet erscheinen, um eine valide Erfassung des Erfolgsnachweises im Rahmen von SE vornehmen zu können. Insbesondere die niedrigen mittleren Prüfwerte bei der Widerspruchsfreiheit, Manipulationsfreiheit, Entscheidungsrelevanz/-orientierung und Wirtschaftlichkeit veranlassen zu der Schlussfolgerung, dass auch mit der Umsetzung eines der in dieser Ausarbeitung vorliegenden Verfahrens kaum eine fundierte Basis zur Bestimmung des sozialen beziehungsweise ökologischen Erfolgs eines Sozialunternehmens gelegt werden kann. Wenngleich die Kriterien in Form von Implementierungskomplexität/-fähigkeit sowie Einfachheit, Transparenz und Verständlichkeit der inhärenten Restriktion geringer finanzieller und personeller Ressourcen seitens der SE nachkommen, nivellieren die anderen, nur bedingt erfüllten Anspruchsschemata diesen positiven Effekt im hohen Maß.

Die Ergebnisse der Untersuchung der ENV machen aber zugleich deutlich, dass kein Verfahren durchgängig sämtliche Beurteilungskriterien erfüllen beziehungsweise aufgrund der Anforderungsantinomien überhaupt bewältigen kann. So kann das Kriterium der Vollständigkeit beispielsweise dem der Einfachheit, Transparenz und Verständlichkeit widersprechen und vice versa. Es kann an dieser Stelle also nicht primär darum gehen, die Suche nach einem optimalen Verfahren, das alle Kriterien vollständig erfüllt, weiter fortzusetzen. Vielmehr muss der Fokus auf die Auswahl von ENV gelegt werden, die möglichst weitgehend den aufgestellten Anforderungen nachkommen und als weitgehend angemessen akzeptiert werden könnten. Demzufolge kann in diesem Kontext nur ein „generell optimaler Fit“ vorgeschlagen werden, der unumgänglich in der Inkaufnahme nicht erfüllter Kriterien resultiert. Wählt man eine derartige Vorgehensweise, so indizieren die Resultate der vorliegenden Untersuchung, dass mit dem Verfahren „Look Back Move Forward“ $(X_{LBMF} = 2,50)$ und der „Benefit-Cost-Analysis“ $(X_{BCA} = 2,42)$ bereits gute ENV vorhanden sind. Beide Verfahren überzeugen durch die vollständige Erfüllung der Anforderungen im Sinne der Einfachheit, Transparenz sowie Verständlichkeit, Flexibilität, Standardisierbarkeit und Implementierungskomplexität/-fähigkeit. Im Rahmen von SE muss gerade diesen Beurteilungsfaktoren in erster Linie der Vorzug gegeben werden, damit der aus der wirtschaftlichen beziehungsweise primär gewinnorientierten Praxis stammende Gedanke der Erfolgsmessung und des damit einhergehenden Reportings auch in der sozialorientierten Sphäre umgesetzt werden

kann. Die zukünftige Herausforderung besteht folglich nicht in der weitläufig postulierten Meinung, gänzlich neue Ansätze auf den Weg zu bringen. Vielmehr erscheint eine Synthese aus den beiden genannten Verfahren gegenwärtig der „erfolgreichere“ Pfad zu sein, um den Nutzen sowie zugleich die Kosten und Probleme der Erfolgsmessung und des Reportings ausgeglichen in einem zielführenden Instrument zusammenfassend berücksichtigen zu können.

5. Implikationen für Social Entrepreneurs

Im Kontext dieser Ausarbeitung konnten anhand einer zweckdienlichen Einschränkung auf diejenigen Beurteilungskriterien, die die Grundvoraussetzung für die Umsetzung von ENV bilden, die „Benefit-Cost-Analysis“ und „Look Back Move Forward“ als geeignete Verfahren für den spezifischen Einsatz bei SE favorisiert werden. Selbstverständlich kann dieser Umstand nicht für alle SE gleichermaßen zutreffen. Ein einschlägiges Votum für oder gegen ein ENV birgt unweigerlich die Gefahr, dass jene als Nonplusultra erachtet werden. Diese Schlussfolgerung darf aber nicht entstehen, da sie irreführend ist und zu falschen Entscheidungen führen würde. Vielmehr stellt die vorgeschlagene Favorisierung ein adäquates Beispiel dar, wie die Auswahl gegenwärtig vorhandener Verfahren unter kritischer Berücksichtigung ihrer Möglichkeiten und Grenzen verlaufen könnte. Das erarbeitete Beurteilungsraster ist dabei opportun, um einerseits SE unter Beachtung ihrer jeweiligen individuellen Rahmenbedingungen, Intentionen und gewünschten Ausgestaltung eine unterstützende Entscheidungsgrundlage an die Hand zu geben und andererseits der unkritischen Reflektion entgegenzuwirken.

Die zukünftige Herausforderung im Zusammenhang mit dem Erfolgsnachweis von Non-Financials bei SE liegt vielmehr darin, aufbauend auf den dargestellten Beurteilungskriterien der ENV und der identifizierten „Best Practices“, die durchaus als sinnvolle Orientierungshilfen angesehen werden können, die Entwicklung weiterer Verfahren zu fördern. Dies jedoch nicht mit der Absicht, die schon ohnehin undurchsichtige Anzahl an Verfahren zu erhöhen, sondern mit dem Ziel, einen fundierten und weitgehend einheitlichen Leitrahmen in Form eines Standards, der monetäre und nicht-monetäre Größen gleichermaßen umfasst, zu etablieren. Dabei darf man sich aber nicht der Illusion hingeben, alles messen zu können. Das Paradoxe an dem Erfolgsnachweis ist gerade der Umstand, dass der wahre Wert der Wirkungen von SE wohl nie vollständig erfasst beziehungsweise monetär bewertet werden kann. Daher besteht zusätzlich die Herausforderung, eine mögliche obsessive Suche nach numerischen Beurteilungen im Kontext von SE einschränkend beziehungsweise umsichtig zu verfolgen. Ansonsten werden unweigerlich negative Parallelen zum wirtschaftlichen Sektor aufgestellt, die der Umsetzung der ENV in beträchtlichem Maß entgegenwirken.

Anhang

Anhang 1
Kurzbeschreibung der eingesetzten Bewertungskriterien (BK_1-BK_12)

BK_1: Einfachheit/Transparenz/Verständlichkeit

- Strukturierter Ablauf des Messvorgangs muss gegeben sein.
- Geringe bis keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zur Umsetzung notwendig.

BK_2: Flexibilität

- Verfahren muss auf verschiedenen Bewertungsebenen (Projekt, Gesamtunternehmen) einsetzbar sein.
- Berücksichtigung der Besonderheiten von Unternehmen wird sichergestellt.
- Prozessuale Anpassungsfähigkeit bei veränderten Rahmenbedingungen ist gegeben.

BK_3: Widerspruchsfreiheit

- Inhaltlich/Zeitlich äquivalente Variablen/Indikatoren sollten gleich erhoben und bewertet werden.

BK_4: Manipulationsfreiheit

- Präzision der Bemessungsgrößen beziehungsweise Indikatoren muss gegeben sein.
- Nach-/Überprüfbarkeit (von Dritten) ist ohne Einschränkungen möglich.
- Wenige bis keine Ermessungsspielräume bei der Messung.

BK_5 Auswahl und Vollständigkeit

- Eindeutige Definition von Outcome beziehungsweise Impact ist gegeben.
- Monetäre beziehungsweise nicht-monetäre Messung ist möglich.
- Wirkungen können zeitlich bestimmt werden.

BK_6: Entscheidungsrelevanz/-orientierung

- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge können ermittelt werden.
- Gemessene Outcomes beziehungsweise Impact müssen beeinflussbar sein, so dass bei möglichen Abweichungen Gegenmaßnahmen getroffen werden können.

BK_7: Kommunizierbarkeit

- Interne/Externe Kommunikation der generierten Ergebnisse muss für alle Anspruchsgruppen des Unternehmens leicht verständlich und nachvollziehbar sein.

BK_8: Standardisierungspotenzial

- Vergleichbarkeit/Übertragbarkeit auf andere Bereiche von SE muss möglich sein.

BK_9: Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge

- Logisches Modell der Ursache-Wirkungs-Mechanismen muss enthalten sein.
- Eindeutige Zurechenbarkeit von Aktivitäten/Programmen zu Erfolgen/Ergebnissen ist gegeben.

BK_10: Implementierungskomplexität/-fähigkeit

- Geringer Zeit-, Personal und Ressourcenaufwand (Implementierungskomplexität) im Rahmen der Umsetzung muss sichergestellt sein.
- Zugang zu implementierungsrelevanten Informationen ist gegeben beziehungsweise kein bis geringes Vorwissen von Social Entrepreneurs im Umgang mit Erfolgsnachweisverfahren notwendig (Implementierungsfähigkeit).

BK_11: Erfassungsqualität

- Interpretation und Ergebnisse sind unabhängig von der Person, die die Messung vornimmt (Objektivität).
- Messung muss gültig sein, d.h. i.e.S. Differenzierung zwischen Outcome und Impact muss gegeben sein (Validität).
- Messung muss zuverlässig sein, d.h. i.e.S. dass beim wiederholten Messen, das gleiche Resultat herauskommen muss (Reliabilität).

BK_12: Wirtschaftlichkeit

- Kosten (Zeit, Geld, Mitarbeiter) und Nutzen müssen im ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen.

Anhang 2
Merkmale des fiktiven Sozialunternehmens

Sehr geehrter Rater,
stellen Sie sich bitte bei der Beurteilung der einzelnen Kriterien (BK_1−BK_12) vor, dass Sie Eigentümer eines Sozialunternehmens mit folgenden Merkmalen sind:

- Ihr Unternehmen wird von Ihnen allein geführt.
- Ihr Unternehmen verfügt über 5 Mitarbeiter.
- Ihr Unternehmen bietet allgemeine soziale Dienstleistungstätigkeiten an.
- Ihr Unternehmen verfügt über begrenzte finanzielle Ressourcen.
- Ihr Unternehmen hat folgende Anspruchsgruppen: Mitarbeiter, Kunden, Finanziers/Banken und Staat.
- In Ihrem Unternehmen findet eine Erfolgsmessung/ein Reporting bis dato nicht statt.
- Ihre eigenen betriebs-/volkswirtschaftlichen Kenntnisse sind beschränkt.
- Ihre Mitarbeiter haben keine Kenntnisse auf dem Gebiet der Erfolgsmessung/des Reportings.
- Sie sind mit der Terminologie von Outcome beziehungsweise Impact nicht vertraut.
- Sie und Ihre Mitarbeiter haben beschränkte zeitliche Freiräume.

Anhang 3

Beurteilungskriterien für die ENV (Nr. 1 - Nr. 15)

Erfolgsnachweisverfahren (ENV) von Social Entrepreneurs (1. Teil)			Beurteilungskriterien												
			BK_1	BK_2	BK_3	BK_4	BK_5	BK_6	BK_7	BK_8	BK_9	BK_10	BK_11	BK_12	
Organisation	ENV-Nr.	ENV-Bezeichnung	Einfachheit, Transparenz, Verständlichkeit	Flexibilität	Widerspruchsfreiheit	Manipulationsfreiheit	Auswahl und Vollständigkeit	Entscheidungsrelevanz/-orientierung	Kommunizierbarkeit	Standardisierungspotenzial	Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge	Implementierungskomplexität/-fähigkeit	Erfassungsqualität	Wirtschaftlichkeit	Mittelwert (ENV)
REDF	1	SROI	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2,17
	2	OASIS	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2,00
GSVC	3	SROI	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2,00
nef	4	SROI	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2,00
	5	LM3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1,50
	6	Prove it!	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1,75
Acumen Fund	7	Scorecard	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2,25
New Profit Inc.	8	Balanced Scorecard	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2,25
NSVF	9	Theory of Change	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2	2	1,83
SCDC	10	ABCD	3	1	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2	1,75
Cooperatives UK	11	KSCPIs	3	2	2	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2,00
INEM	12	ECO	3	1	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1,92
SBBC	13	LBMF	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2,50
GRI	14	GRI	3	3	2	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2,25
AtKisson	15	Compass Assessment	2	2	1	1	3	1	3	3	2	1	2	2	1,92

Legende	1	2	3
	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	vollständig erfüllt

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang 4

Beurteilungskriterien für die ENV (Nr. 16-Nr. 30)

Erfolgsnachweisverfahren (ENV) von Social Entrepreneurs (2. Teil)			Beurteilungskriterien												
			BK_1	BK_2	BK_3	BK_4	BK_5	BK_6	BK_7	BK_8	BK_9	BK_10	BK_11	BK_12	
Organisation	ENV-Nr.	ENV-Bezeichnung	Einfachheit, Transparenz, Verständlichkeit	Flexibilität	Widerspruchsfreiheit	Manipulationsfreiheit	Auswahl und Vollständigkeit	Entscheidungsrelevanz/-orientierung	Kommunizierbarkeit	Standardisierungspotenzial	Erklärungsfähigkeit der Zusammenhänge	Implementierungskomplexität/-fähigkeit	Erfassungsqualität	Wirtschaftlichkeit	Mittelwert (ENV)
World Bank	16	PSIA	2	2	2	2	2	1	2	3	3	1	3	2	2,08
Urban Institute	17	Benefit-Cost-Analysis	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2,42
PCV	18	Social Return Assessment	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1,83
A.E.C.F.	19	Evaluation	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2,00
Bridgespan	20	Evaluation	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,08
CEF	21	Benchmark	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2,08
N&CS	22	P-STAR	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1,75
EMCF	23	Evaluation	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,08
VPP	24	CG-Model	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2,08
United Way	25	OMRN	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,92
CES (UK)	26	IM	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2,08
BITC	27	EPM	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,08
W.K.K.F.	28	Evaluation	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2,17
DID	29	Survey	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	2,08
Imp-act	30	SPMS	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	1,83
Mittelwert (Kriterium)			2,23	1,97	1,87	1,87	1,94	1,87	2,17	2,20	2,16	2,07	1,97	1,97	

Legende	1	2	3
	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	vollständig erfüllt

Quelle: Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis:

Becker, W.: Controlling in karitativen Nonprofit Organisationen. Bamberg 2004.

Bell-Rose, S.: Using Performance Metrics to Assess Impact. In: Oster, S. et al. (Hrsg.): Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income. San Francisco, Kalifornien 2004. S. 260-280.

Chatterji, A. / Levine, D.: Breaking Down the Wall of Codes - Evaluating Non-Financials Perform-ance Measurement. California Management Review 48, 2/2006. S. 29-51.

Clark, C. et al.: Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures - Methods Catalog. Working Paper Series, No. 13. Berkeley, Kalifornien 2004.

Cohen, J.: A coefficient of agreement for nominal scales. Educational and Psychological Measurement 20, 1960. S. 37-46.

Emerson, J.: The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. California Management Review 45, 4/2006. S. 35-51.

Fojcik, T. M.: Internationalisierung von Social Entrepreneurs. o. O. 2008.

Gladen, W.: Performance Measurement - Controlling mit Kennzahlen. Wiesbaden 2005.

Goldman Sachs Foundation: Social Impact Assessment - A Discussion among Grantmakers. New York City 2003.

Grayson, K. / Rust, R.: Interrater Reliability. Journal of Consumer Psychology 10, 1„2/2001. S. 71-73.

Horak, C.: Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente. Wiesbaden 1993.

Kirkpatrick, C. / Hulme, D.: Basic Impact Assessment at Project Level, EDIAIS - Enterprise Development Impact Assessment Information Service UK. o. O. 2001.

Lowell, S. / Silverman, L. / Taliento, L.: Not-for-profit management: The gift that keeps on giving, McKinsey Quarterly, 1/2001. S. 147-155.

Nicholls A.: 'Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?'. Oxford 2005.

Plaschke, F. J.: Wertorientierte Management-Incentivesysteme auf Basis interner Wertkennzahlen. Wiesbaden 2003.

Salls, M.: How Organizations Create Social Value. Harvard Business School Working Knowledge, 29.08.2005. S. 1-4.

Salls, M.: It's back to Business-Basics for Nonprofits. Harvard Business School Working Knowledge, 23.02.2004. S. 1-3.

Simpkins, S.: Reporting by not-for-profits - two viewpoints. Chartered Accountants Journal, 2005. S. 34-35.

Twersky, F. / Blair, J.: Performance Information that Really Performs. In: Dees, J. G. et al. (Hrsg.): Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Non-profit. New York 2002. S. 161-188.

Urban Institute: How and Why Nonprofits Use Outcome Information: Findings from a Symposium, Washington D. C. 2002.

W. K. Kellogg Foundation: Logic Model Development Guide. Michigan 2004.

Informationsquellen der Erfolgsnachweisverfahren (Auswahl)

SROI (Robert Enterprise Development Fund):

Lingane, A. / Olsen, S.: „Guidelines for Social Return on Investment“. 2004.
www. ventures.yale.edu/docs/Olsen_Handout.pdf.

Olsen, S. / Nicholls, J.: A framework for approaches to SROI. 2005.
www.haas.berk eley.edu/responsiblebusiness/conference/documents/SROIFrameworkv.Haas.pdfSaraOlsen.pdf.

Robert Enterprise Development Fund: Sample SROI Excel Model. 2002.
www.r edf.org/download/sroi/SampleSROIExcelModel.xls.

Robert Enterprise Development Fund: SROI Excel Model. 2002.
www.redf.org/ download/sroi/SROIExcelModel.xls.

OASIS (Robert Enterprise Development Fund):

Robert Enterprise Development Fund: An Information OASIS. 2002.
www.redf.org/download/other/oasis.pdf.

SROI (Global Social Venture Competition):

Global Social Venture Competition: Social Impact Assessment Guide I. 2006.
www.socialvc.net/_data/N_0001/Resources/live/GSVCSIA1EntrantRe qs-2.doc.

Global Social Venture Competition: Social Impact Assessment Guide II. 2006.
www.socialvc.net/_data/N_0001/Resources/live/GSVCSIA2Indicato rs-2.doc.

Global Social Venture Competition: Social Impact Assessment Guide III. 2006.
www.socialvc.net/_data/N_0001/Resources/live/GSVCSIA3SROI-2,doc 55.

SROI (New Economics Foundation):

Aeron-Thomas, D. et al.: Social Return on Investment: Valuing what matters. New Economics Foundation. London 2004.

Mackenzie, S. / Nicholls, J.: Getting Out to Work Merseyside: A social return on investment analysis. New Economics Foundation. London 2004.

New Economics Foundation: New Tool In UK Pilot Shows Full Return On Investment. 2006.
www.neweconomics.org/gen/news_SROI.aspx.

New Economics Foundation: Social Return on Investment. 2006.
www.new economics.org/gen/newways_socialreturn.aspx.

LM3 (New Economics Foundation):

New Economics Foundation: LM3 - Local Multiplier 3. 2007.
www.proveandimpr ove.org/new/tools/localmultiplier3.php.

New Economics Foundation: Local Multiplier 3. 2007.
www.neweconom ics.org/gen/tools_lm3.aspx?page=944&folder=160&.

Sacks, J.: The Money Trail: Measuring your impact on the local economy using LM3. New Economics Foundation. London 2002.

Prove it! (New Economics Foundation):

New Economics Foundation: Prove it! A briefing. 2007.
www.neweconomics.o rg/gen/uploads/ProveIt%201.pdf.

New Economics Foundation: Prove It! 2007.
www.proveandimprove.org/new /tools/proveit.php 56.

Walker, P. et al.: Prove it: measuring the effect of neighbourhood renewal on local people. New Economics Foundation. London 2000.

Scorecard (Acumen Fund):

Acumen Fund: Measuring Social Outcomes in Practice. 2006.
www.haas.berkel ey.edu/responsiblebusiness/conference/documents/AcumenFundMetricsoverview.ppt.

Acumen Fund: Framework For Investment Impact Assessment. 2006.
www.v entures.yale.edu/docs/White_Presentation.pdf.

Acumen Fund: Our Work - Metrics. 2006.
http://acumenfundblog.org/Work/Metrics/.

Balanced Scorecard (New Profit Inc.):

New Profit Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise. Harvard Business Online, 31.08.1999. S. 1-16.

Theory of Change (New Schools Venture Fund):

New Schools Venture Fund: Theory of Change. 2007.
www.newschools. org/strategy/theory_of_change.htm.

ABCD (Scottish Community Development Foundation):

Barr, A. / Hashagen, S.: ABCD Handbook. A framework für evaluating community development. Scottish Community Development Foundation. Glasgow 2000.

Taylor, P. / Barr, A. / Hashagen, S.: Working With ABCD: Experience, lessons and issues from practice. Glasgow 2000.

KSCPIs (Cooperatives UK):

Cooperatives UK: Demonstrating Cooperative Difference - Key Social & Co-operative Performance Indicators. 2006.
www.cooperativesuk.coop/live/images/cme_ resources/Public/kscpi/guidance_feb06.pdf 57.

Cooperatives UK: Key Social and Cooperative Performance Reporting. 2006.
www.cooperatives-uk.coop/live/images/cme_resources/Public/kscpi/KSCPI-reporti ng-framework-WC.xls.

ECO (International Network for Environmental Management):

Ecomapping: Ecomapping-Tool. 2006.
www.ecomapping.com/en/privat/my-downloads/ECO.pdf.

LBMF (New Economics Foundation):

Shell Better Britain Campaign: LBMF. 2006. www.sbbc.co.uk/LBMF.pdf.

GRI:

GRI: Guidelines. 2006.
www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/529105CC-89D8-405F-87CF-12A601AB3831/0/2002_Guidelines_ENG.pdf.

Compass Assessment (AtKisson):

AtKisson: Sustainability Assessment and Evaluation. 2007.
www.atkisson.com/what/br ochures/Assessment.pdf.

AtKisson: The AtKisson Accelerator. 2007.
www.atkisson.com/accelerator/ AtKissonAccelerator2005.pdf.

PSIA (World Bank):

World Bank: Access e-book. 2006.
http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Res ources/490023-1120845825946/PSIACASESTUDIES_BOOK.pdf.

World Bank: Social Analysis Sourcebook. 2006.
http://siteresources.worldbank.org /SOCIALANALYSIS/214578111998982522/20486246/
Social+Analysis+Sourcebook+Final+2003+Dec.pdf 58.

Benefit-Cost Analysis:

Abt. Associates: Environmental Benefit-Cost Analysis. 2007.
www.abtassoci ates.com/Page.cfm?pageID=1421.

AmeriCorps: The Benefits and Costs of National Service: Methods for Benefit Assessment with Application to Three AmeriCorps Programs. 2007.
http://eric.ed.gov/ERICWebPor tal/contentdeliver/servlet/ERICServlet? accno=ED383853.

Social Return Assessment (Pacific Community Ventures):

Pacific Community Ventures: Social Return Assessment. 2006.
www.pacificco mmunityvenutres.org/publications/2001SocialReturnAssessmentFramework.pdf.

Pacific Community Ventures: Social Return on Investment Executive Summary. 2006.
www.pacificcommunityventures.org/publications/2005SocialReturn ExecutiveSummary.pdf

Evaluation (Annie E. Casey Foundation):

Annie E. Casey Foundation: A Road to Results. 2006.
www.aecf.org /publications/data/road_to_results.pdf.

Annie E. Casey Foundation: Comprehensive Community Change: Report of the Annie E. Casey Foundation's, Research and Evaluation Conference März 1997. Baltimore 1997.

Evaluation (Bridgespan):

Bridgespan: Evaluation - Kit. 2006. www.bridgespan.org/PDF/OurEvalKit.pdf 59.

Bridgespan: Great Valley Center: Measuring for Mission. 2006.
www.bridge span.org/PDF/GreatValleyCaseStudy.pdf.

Benchmark (Center for Effective Philanthropy):

Center for Effective Philanthropy: Assessing Performance at the Robert Wood Johnson Foundation: A Case Study. 2006.
www.effectivephilanthropy.org/images/ pdfs/RWJcasestudy.pdf.

Center for Effective Philanthropy: Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance. 2006.
www.effectivephilanthropy.org/images/pdfs /indicatorsofeffectiveness.pdf.

P-STAR (National & Community Service):

National & Community Service: Performance Measurement Toolkit for AmeriCorps. 2006.
http://nationalserviceresources.org/filemanager/download/performanceMeasureme nt/AC_PM_Toolkit_20060823.pdf.

National & Community Service: Six Steps of Performance Measurement. 2006.
http://nationalserviceresources.org/filemanager/download/performanceMeasurement/Six_Steps_in_PM-1.pdf.

Evaluation (Edna McConnell Clark Foundation):

Edna McConnell Clark Foundation: Evaluation System Standards. 2006. www.emcf,org/pdf/eval_systemstandards.pdf.

Edna McConnell Clark Foundation: Indicators and Measures of Success. 2006. www.emcf.org/emcf_indicators.pdf.

Edna McConnell Clark Foundation: Making Evaluation Work. 2006. www.emcf.orf/pdf/ls2_makingevalwork.pdf.

Edna McConnell Clark Foundation: Outcomes. 2006. www.emcf.org /evaluation/process/outcomes.htm.

CG-Model (Venture Philanthropy Partners):

Venture Philanthropy Partners: Capacity Assessment Grid. 2007.
www.vppartne rs.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf.

Venture Philanthropy Partners: How We Assess. 2007.
www.vppartners. org/impact/assess.html 60.

OMRN (United Way):

United Way: Outcome Measurement Resource Network: Measuring Program Outcomes - Practical Approach. Washington D. C. 1996.

IM (Charities Evaluation Services):

Cupitt, S. / Matthews, S.: Your project and its outcomes. Charities Evaluation Services. London 2004.

Cupitt, S. / Matthews, S. / Nee, C.: First steps in monitoring and evaluation. Charities Evaluation Services. London 2002.

EPM (Business in the Community):

Business in the Community: A Measure of Progress: Guidelines on measuring environmental performance. 2006.
www.bitc.org.uk/document.rm?id=4418.

Business in the Community: Indicators that Count. 2006.
www.bitc.org .uk/document.rm?id=4733.

Evaluation (W. K. Kellogg Foundation):

W. K. Kellogg Foundation: Evaluation Handbook. Battle Creek 1998.

Survey (Dialog im Dunkeln):

Cohen, O.: Was ist die Wirkung und welche Auswirkungen sind nachweisbar? Bewertung der Ausstellung Dialog im Dunkeln in Hamburg. Hamburg 2006.

Cohen, O.: Dialog im Dunkeln: Result of the longterm survey. Hamburg 2005.

SPMS (Impact Assessment Centre):

Impact Assessment Centre: Social Performance Management - Guidelines. 2006.
www.ids.ac.uk/impact/publications/guidelines/GuidelinesText.pdf.

Ein Reporting-Standard für Social Entrepreneurs

von Barbara Roder und Lena Lütjens

1. Einleitung

Veränderungen auf der Angebots- sowie der Nachfrageseite im sozialen Sektor haben einen wachsenden Professionalisierungsdruck zur Folge, der das Konzept des Social Entrepreneurships begünstigt. Um die tatsächliche Wirksamkeit dieses Ansatzes zu verdeutlichen, fehlte jedoch bisher die Grundlage für ein professionelles Reporting, das GeldgeberInnen eine Entscheidungsgrundlage bietet und dem innovativen Konzept des Social Entrepreneurs gerecht wird.

Im Rahmen einer Forschungskooperation zwischen der TU München (Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner), der Universität Hamburg (Prof. Dr. Alexander Bassen), der Ashoka gGmbH sowie der Schwab Foundation for Social Entrepreneurship wurde ein Reporting Standard für Social Entrepreneurs entwickelt, dessen Konzeption auf den nächsten Seiten vorgestellt wird[1].

Einleitend wird erläutert, welche gesellschaftlichen Entwicklungen ein professionelles Reporting für Social Entrepreneurs notwendig machen. In einem weiteren Schritt werden die Grundlagen eines professionellen Reportings definiert und anschließend folgt ein Überblick über den Status quo auf diesem Gebiet. In der Folge werden der Aufbau des entwickelten Reporting Standards dargestellt, der forschungslogische Ablauf und die verwendete Methodik beschrieben sowie erste Praxiserfahrungen geschildert.

Hintergrund

Das Phänomen Social Entrepreneurship[2] erfährt in jüngster Zeit verstärkt Aufmerksamkeit, denn gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte um den Wandel des Sozialstaats und die Ausweitung des Subsidiaritätsgedankens hin zu mehr Eigenverantwortlichkeit kommt Social Entrepreneurs eine steigende Bedeutung zu. In der Literatur werden hierfür auf der Nachfrageseite zwei makrodynamische Entwicklungen verantwortlich gemacht: die Krise des traditionellen Sozialstaats, die zu einem unzureichenden Angebot von Sozialleistungen geführt hat, sowie ein zunehmender Wettbewerb im Dritten Sektor (Perrini / Vurro 2006; Borzaga / Santuari 2000; Martin 2004; Hartigan 2004; Salamon 1994; Bornstein 2006).

Beschleunigt wird diese Entwicklung durch Veränderungen auf der Angebotsseite wie dem Anstieg der Lebenserwartung, den verbesserten Informationstechnologien und dem außerordentlichen Wachstum privater Vermögen. Diese Bedingungen führen dazu, dass immer mehr Einzelpersonen sozial tätig werden (Salamon / Sokolowski / List 2003). Eine neue SpenderInnengeneration vermögender New-Economy-GründerInnen sowie ManagerInnen von Private-Equity- oder Venture-Capital-Fonds übertra-

[1] Wir danken der Heinz Nixdorf Stiftung für die finanzielle Unterstützung dieses Forschungsprojekts.

[2] Im vorliegenden Forschungsprojekt wird als Social Entrepreneur eine Person bezeichnet, die darauf abzielt, mithilfe eines innovativen Ansatzes und unternehmerischer Methoden einen gesellschaftlichen Missstand zu beheben. Primäres Ziel des Social Entrepreneurs ist nicht der monetäre Profit, sondern die nachhaltige gesellschaftliche Wirkung in Bezug auf die Zielgruppen.

gen ihre Erfahrung und Herangehensweise auf die Finanzierung von Social Entrepreneurs und unterstützen nicht nur finanziell, sondern auch durch Kontakte und Managementberatung (Achleitner 2007; John 2006).

Das Ergebnis ist die Anwendung innovativer marktorientierter Ansätze zur Bewältigung sozialer Probleme. In diesem Zusammenhang sehen sich Social Entrepreneurs zunehmend auch mit der Messung ihres Erfolgs, der Darstellung ihres Risikos sowie einer professionellen Dokumentation ihrer Arbeit konfrontiert. Es existiert jedoch bisher kein einheitlicher Reporting Standard, der an die Bedürfnisse von Social Entrepreneurs angepasst ist und in dem Informationen systematisch und strukturiert erfasst werden.

Eine an Indikatoren orientierte, standardisierte Berichterstattung von Social Entrepreneurs würde verschiedenen Zielsetzungen dienen: Sie ermöglicht eine Vergleichbarkeit verschiedener Organisationen innerhalb eines Themenbereichs hinsichtlich ihrer Effektivität sowie zwischen allen Organisationen hinsichtlich ihrer Effizienz. Darüber hinaus könnten die Informationen über die Performance der Organisationen durch AnalystInnen bewertet werden. Dies wiederum ermöglicht InvestorInnen eine Allokationsentscheidung nicht nur hinsichtlich ihrer Präferenz für ein bestimmtes gesellschaftliches Thema, sondern dadurch könnten auch persönliche Risiko- und Return-Profile berücksichtigt werden. Des Weiteren wären Social Entrepreneurs in der Lage, ein solches professionelles Wirkungsmonitoring auch für interne Managemententscheidungen zu nutzen. Eine standardisierte Messung und der Ausweis des sozialen Erfolgs könnten so zu einem geringeren Risiko und größerem Vertrauen auf der Seite der GeldgeberInnen und damit letztlich zu einer effizienteren Kapitalallokation im Dritten Sektor führen.

2. Theoretische Grundlagen

Informationsvermittlung als Globalfunktion des Reportings Werden Informationsbedürfnisse von InvestorInnen durch Unternehmen nicht erfüllt, sind die aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung entstandenen hohen Kosten der Informationsbeschaffung oft entscheidend dafür, dass eine Investition nicht erfolgt (Achleitner / Behr 2009)[3]. Um vor Vermögensverlusten durch Fehlentscheidungen bewahrt zu werden, benötigen InvestorInnen eine aussagefähige Berichterstattung über Unternehmen (Moxter 2003). Je transparenter und vergleichbarer diese Informationen sind, desto besser lassen sich zukünftige Renditen schätzen und Risiken einer Investition minimieren - und umso attraktiver wird ein Unternehmen aus Sicht der InvestorInnen (AICPA 1997; Ernst 2002). Diese Erleichterung der Kapitalaufnahme führt dann auch zu einer Senkung der Kosten der Kapitalbeschaffung und einer effizienteren Kapitalallokation (Ernst 2002; Wagenhofer 2002)[4].

Reporting kann im Deutschen am treffendsten mit externer Unternehmensberichterstattung übersetzt werden. Ein Reporting umfasst alle Informationen eines Unternehmens, die die ReportingadressatIn-

[3] Die Informationsökonomik beschäftigt sich mit der Bedeutung von Informationen zwischen AkteurInnen mit unterschiedlichen Informationsständen im Kontext von Entscheidungssituationen unter Unsicherheit. Dabei wird im Rahmen entscheidungstheoretischer Überlegungen die Beschaffung von Informationen als vorgelagertes Entscheidungsproblem gesehen, womit das Ziel verbunden ist, eine daran anknüpfende Entscheidung durch zusätzliche Informationen zu verbessern (Pietsch 2004).

[4] Meehan III / Kilmer / O'Flanagan (2004) schätzen die Kosten der Kapitalbeschaffung für soziale Zwecke auf 22-43 Prozent der eingeworbenen Mittel.

nen bei der Beurteilung der Aktivitäten des berichtenden Unternehmens maßgeblich unterstützen. Als ReportingadressatInnen mit originärem Informationsbedarf können im Social Entrepreneurship öffentliche Einrichtungen, private InvestorInnen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen sowie gegebenenfalls KundInnen ermittelt werden. Die interessierte Öffentlichkeit sowie FinanzintermediärInnen sind indirekte AdressatInnen mit derivativem Informationsbedarf[5].

Die Hauptfunktion eines Reportings besteht darin, durch Informationsvermittlung eine bestmögliche Ressourcenallokation durch die AdressatInnen zu ermöglichen. Diese Informationen sind ökonomischer Natur, denn sie betreffen den Bestand und die Verwendung knapper Ressourcen. Dies können monetäre oder zeitliche Ressourcen sowie Sachleistungen sein. Die ökonomischen Informationen bilden damit die Grundlage für AdressatInnenentscheidungen hinsichtlich der Allokation dieser Ressourcen (Anthony 1978). Um die Funktion der Informationsvermittlung im Sinne von Rechenschaft (ex-post) und Entscheidungshilfe (ex-ante) erfüllen zu können, muss ein Reporting gewissen qualitativen und quantitativen Rahmengrundsätzen entsprechen[6]. Diese umfassen die Primärgrundsätze der Relevanz[7] und der Zuverlässigkeit[8], die Sekundärgrundsätze der Vergleichbarkeit[9] und Konsistenz[10]

[5] Direkte AdressatInnen sind Personen(-gruppen), für die die Informationsbeschaffung und -auswertung einen unmittelbaren Entscheidungsbezug hat (originärer Informationsbedarf); für indirekte AdressatInnen steht die Informationsverarbeitung nur in mittelbarem Zusammenhang mit einer zu treffenden Entscheidung (derivativer Informationsbedarf) (vgl. Otte 1990, S. 23). Indirekte AdressatInnen werden in der Literatur auch als InteressentInnen bezeichnet (vgl. Küting / Reuter 2004, S. 230; Moxter 1976, S. 94f; Sandberg 2000, S. 160).

[6] In Deutschland heißen diese Anforderungen Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung (vgl. Moxter 2003), in den USA werden sie dargelegt in den Statements of Financial Accounting Concepts (SFAC) des Financial Accounting Standard Board.

[7] Relevanz bedeutet, dass alle Informationen erfasst sein sollten, die maßgeblichen Einfluss auf die Beurteilung durch den Berichtsempfänger haben. Beurteilungsrelevant sind Informationen dann, wenn sie entweder auf der Basis vergangener Daten Prognosen ermöglichen (‚predictive value') sowie frühere Annahmen bestätigen oder revidieren (‚feedback value'). Neben diesen Teilaspekten der Prognosefähigkeit und der Bestätigungskraft müssen Informationen zusätzlich zeitnah berichtet werden (‚timeliness'), das heißt in ausreichender Zeit vor dem aus dem Entscheidungsprozess resultierenden zukünftigen Ergebnis (vgl. KPMG 2003, S. 16; Haller 1995, S. 12; FASB, SFAC No. 2 Fußnote 18). In der Literatur wird dieses Kriterium auch als qualitative Vollständigkeit bezeichnet. Relevant sind Berichtselemente dann, wenn ihr Unterlassen oder ihre inkorrekte Darstellung die Entscheidung von ReportingadressatInnen beeinflussen kann. Hierzu gehören unter anderem einschlägige gesetzliche Vorschriften, Branchenusancen oder sonstige Auflagen in der betreffenden Branche. Entbehrlich sind Information, wenn ihre Kenntnis die Beurteilung des Sachverhalts durch die ReportingadressatInnen unberührt lässt (vgl. Moxter 1976, S. 92; Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer 2005, S. 7f.).

[8] Der Grundsatz der Zuverlässigkeit beinhaltet die Richtigkeit und Willkürfreiheit der Berichterstattung und ermöglicht eine weitestgehende Objektivität und intersubjektive Überprüfbarkeit der Verlaufs- und Zustandsangaben. Das Kriterium der Zuverlässigkeit kann durch drei Teilaspekte weiter konkretisiert werden: (1) Glaubwürdige Darstellung (‚verifiability' und ‚faithful representation'), (2) Willkürfreiheit bzw. Neutralität (‚neutrality'), (3) Vollständigkeit (‚completeness') (vgl. Baetge / Kirsch / Thiele 2007, S. 148f; KPMG 2003, S. 16f.).

[9] Dies gilt vertikal, also im Zeitablauf (intertemporal), wie auch horizontal, also zwischenbetrieblich. Der Grundsatz der Vergleichbarkeit ergibt sich logisch aus der makroökonomischen Zielsetzung einer effizienten Ressourcenallokation, die durch Reporting erreicht werden soll. Nur wenn die gewährten Informationen einen korrekten Vergleich der unterschiedlichen Investitionsalternativen ermöglichen, können InvestorInnen ihre Ressourcen effizient einsetzen (vgl. Haller 1995, S. 14f.).

[10] Um dem Grundsatz der Vergleichbarkeit von Sachverhalten zu entsprechen, ist ein gewisser Grad an Standardisierung der Abbildungsmethode (‚consistency') erforderlich. Die Konsistenz in der Verwendung von Kennzahlen kann nur geändert werden, wenn sich der Berichtsgegenstand wesentlich verändert (vgl. Financial Accounting Standards Board 1980, SFAC No. 2, S. 6; Haller 1995, S. 13; Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer 2005, S. 8; Baetge / Kirsch / Thiele 2007, S. 149; KPMG 2003, S. 17).

sowie die quantitativen Rahmenpostulate der Wesentlichkeit[11] und der Angemessenheit[12] . Es wird nie eine vollständige Erfüllung aller Anforderungen gleichzeitig erfolgen können, vielmehr existiert immer ein Tradeoff zwischen diesen Dimensionen. In Gesprächen mit Beteiligten (Social Entrepreneurs, InvestorInnen, IntermediärInnen, weiteren Stakeholdern) sowie in Praxistests muss daher die für den jeweiligen Sachverhalt (in diesem Fall für ein Reporting im Social Entrepreneurship) optimale Ausprägung der einzelnen Dimensionen ermittelt werden.

Status quo der Erfolgsmessung im Social Entrepreneurship

Traditionelles Reporting, in dem fast ausschließlich finanzielle Kennzahlen erhoben werden, ist bei Social Entrepreneurs nicht ausreichend: Zum einen hängt die Möglichkeit, überhaupt Einkommen zu generieren, davon ab, welches gesellschaftliche Problem der Social Entrepreneur bekämpft. Zum anderen ist für Social Entrepreneurs die monetäre Zielerreichung sekundär, sie streben vielmehr nach gesellschaftlichem Wandel.

Die Messung dieses sozialen Erfolgs ist jedoch mit zahlreichen methodischen Schwierigkeiten behaftet. In diesem Zusammenhang sind vor allem die komplexe Operationalisierung der Wirkungsziele aufgrund ihrer qualitativen Natur, die problematische Erfassung und Messung von Kausalitätszusammenhängen sowie eine starke Subjektivität der Wirkung anzuführen. Aufgrund dieser vielschichtigen Herausforderungen lässt sich der Status quo der Evaluierungspraxis als stark fragmentiert und uneinheitlich bezeichnen. Es hat sich bis dato keine standardisierte und objektive Kennzahl zur Messung sozialer Wertschöpfung durchgesetzt. Zwar wurden bereits Konzepte zur Messung nicht-finanzieller Ziele entwickelt, die meisten davon jedoch für einen spezifischen Anlass (beispielsweise Capacity Assessment Grid, Balanced Scorecard für Non-Profit-Organisationen, Social Return on Investment). Defizite bestehen vor allem in der Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Reportingkonzepts und eines darauf aufbauenden Reportingleitfadens für Social Entrepreneurs. Konsequenz dieser Schwierigkeiten der Erfolgsmessung ist unter anderem, dass Social Entrepreneurs unabhängig von ihrer Leistung Finanzierungsprobleme haben, was als Indiz für einen ineffizienten Markt gesehen werden kann (Hartigan 2006).

Wesentliche Informationen, die es dem Berichtspublikum ermöglichen, einen Social Entrepreneur einzuschätzen, betreffen hauptsächlich seinen Erfolg. Erfolgsbezogene Informationen umfassen den effektiven und effizienten Ressourceneinsatz zur Erreichung eines bestimmten Ziels innerhalb eines definierten Zeitraums (Twersky / Blair 2002; Berman 2006; IASB 2006). Der Erfolg einer Organisation wird somit gemessen am Grad der spezifischen Zielrealisation und gibt darüber Aufschluss, in welchem Maß das angestrebte Ziel erreicht wurde (Schmidt-Sudhoff 1967). Zu beachten ist in diesem

[11] Demnach sind im Reporting nur diejenigen Sachverhalte anzuführen, die durch ihre Offenlegung ReportingadressatInnen möglicherweise beeinflussen würden. Während die Nicht-Berücksichtigung einer Information aufgrund mangelnder Entscheidungserheblichkeit mit dem Grundsatz der Relevanz begründet wird, liegt die Ursache für den Ausschluss einer grundsätzlich entscheidungsrelevanten Information in ihrem geringen Einfluss, der mangelnden Wesentlichkeit, begründet (vgl. Haller 1995, S. 16; Financial Accounting Standards Board (1980), SFAC No. 2, S. 7; Kuhlewind 1997, S. 94 f.).

[12] Der Grundsatz der Angemessenheit (‚cost-benefit principle') soll sicherstellen, dass der Informationsnutzen der ReportingadressatInnen durch die Berichterstattung größer ist als die Kosten des Reportings (vgl. Financial Accounting Standards Board 1980, SFAC No. 2, S. 7; Kuhlewind 1997, S. 99f.).

Zusammenhang eine klare Sachzieldominanz bei Social Entrepreneurs gegenüber der Formalzieldominanz bei privatwirtschaftlichen Unternehmen (Goetzke 1979; Fleige 1989; Eichhorn 2001). Für diese soziale Zielsetzung von Social Entrepreneurs existiert bis dato keine monetäre Zielgröße. Sie lässt sich auch nicht objektiv ermitteln, da die Leistungen von Social Entrepreneurs nicht durch Preise auf freien Märkten bewertet werden. Damit fehlt ihnen das zentrale Rechnungsziel privatwirtschaftlicher Unternehmen. Der Informationsbedarf über den Organisationserfolg, das heißt die Sachzielerreichung von Social Entrepreneurs, muss daher durch ein für diesen Unternehmertyp spezifisches Reporting gedeckt werden (Küpper 2007).

Neben dem Erfolg des Social Entrepreneurs müssen auch diejenigen Faktoren in einem Reporting berücksichtigt werden, die Einfluss auf die Zielerreichung haben. Dies ist zunächst das Risiko (Wolke 2008; Budäus / Hilgers 2009)[13]. Das Eingehen von Risiken ist ein Kernelement unternehmerischen Handelns und trifft auch auf Social Entrepreneurs zu[14]. Ein funktionsfähiges und kontinuierlich betriebenes Risikomanagement birgt mehrere Vorteile[15]. Zum einen ist die Darstellung der mit dem eigenen Konzept verbundenen Risiken für den Social Entrepreneur selbst ein wichtiger Bewusstseinsschritt. Auch werden das Vertrauen und die Planungssicherheit von MitarbeiterInnen und UnterstützerInnen gestärkt (Herman 2005). Für InvestorInnen schließlich stellt das Reporting von Risiken eine Entscheidungsgrundlage dar, mit der sie ihre Investitionen entsprechend ihrem Rendite-Risiko-Profil optimieren können (Achleitner et al. 2009).

Ein zweiter Einflussfaktor ist die Leistungsfähigkeit der Organisation, die sogenannte Organizational Capacity. Im Gegensatz zum Erfolg, also der Frage, ‚was' eine Organisation erreicht hat, beschäftigt sich die Organizational Capacity damit, ‚wie' und ‚durch wen' Erfolg erreicht wird (Connolly / Lukas 2004; Backer 2001). Sie kann definiert werden als „the organisation's ability to survive, to successfully apply its skills and resources in order to pursue its goals and satisfy its stakeholders' expectations" (Horton et al. 2003)[16]. Organizational Capacity ist abhängig von Alter und Größe einer Organisation (Tobelem 1992). Die einzelnen Phasen der Organisationsentwicklung sind jedoch oft ähnlich, auch für Organisationen, die sehr unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen (Kramer 2005).

Der Ansatz, den Aufbau leistungsfähiger Organisationen voranzutreiben (das sogenannte „Organization Building"), kommt aus der Venture-Capital-Literatur und wurde im sozialen Sektor vor allem von Venture-Philanthropy-Funds und einigen Stiftungen übernommen (Letts / Ryan / Grossman 1997)[17].

[13] Der Terminus Risiko leitet sich ab vom lateinischen Wort ‚risciare', das ‚wagen' bedeutet. Zur Historie von Risiko und Risikomanagement svgl. Bernstein 2004.

[14] Risiko kann definiert werden als die Gefahr von Fehlentscheidungen, die zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führen (Mikus 2001). Für klassische Business Entrepreneurs vgl. Cantillon 1931; Hebert / Link 1989, S. 39f; Knight 1921. Für Social Entrepreneurs vgl. Brinckerhoff 2000, S. 2; Mort / Weerawardena / Carnegie 2003, S. 78; Emerson 2001.

[15] Auf Risikomanagement, das durch rechtliche Bestimmungen vorgegeben ist, wird aufgrund der heterogenen Rechtsformen, in denen Social Entrepreneurs agieren, an dieser Stelle zu Gunsten einer allgemeinverständlicheren Darstellung nicht eingegangen (vgl. Wolke 2008).

[16] Für eine ausführliche Diskussion der einzelnen definitorischen Elemente vgl. Honadle 1986. Für eine Diskussion unterschiedlicher Definitionsansätze vgl. Cohen 1993.

[17] Zum Thema Venture Philanthropy vgl. John 2006; John 2007; Achleitner 2007.Die Rockefeller Foundation beispielsweise hat zwischen 1995 und 2003 durchschnittlich 32 Prozent der Spendenausgaben für Capacity Building aufgewendet, dies entspricht 384 Millionen US-Dollar (vgl. Moock 2004).

Im Gegensatz zu bisher vorrangig geförderten operativen Programmen nimmt die Bedeutung des zur Umsetzung dieser Programme notwendigen Organisationsaufbaus zu (Letts / Ryan / Grossman 1997; Letts / Ryan / Grossman 1998; Venture Philanthropy Partners / McKinsey & Company 2001). Dem liegt die Annahme zugrunde, dass eine Organisation nachhaltig erfolgreicher und innovativer sein kann, wenn sie leistungsfähiger ist. Dies ist ein notwendiger Schritt hin zu einer weiteren Professionalisierung und Stärkung des Non-Profit-Sektors (McPhee / Bare 2001; Backer 2001).

Aufbau des Reporting Standards

Um die genannten Anforderungen zu erfüllen, müssen die folgenden Parameter in ein Reporting für Social Entrepreneurs einbezogen werden:

a) Person des Social Entrepreneurs
Das Konzept des Social Entrepreneurs ist stark personenzentriert und geht davon aus, dass ein bedeutender Teil des vom Social Entrepreneurs angestoßenen sozialen Wandels auf seine unternehmerischen Fähigkeiten zurückzuführen ist. Abgeleitet aus Studien im Venture-Capital-Bereich beinhaltet das Reportingmodell deshalb Informationen über die Persönlichkeit des Social Entrepreneurs, seine Gründungs- und Führungserfahrung sowie seine Kompetenzen (MacMillan / Siegel / Narasimha 1985; Knight 1994).

b) Organizational Capacity
Maßgeblich für eine Investitionsentscheidung ist neben der Person des Social Entrepreneurs auch die Leistungsfähigkeit seiner Organisation. Die Erfassung der Organizational Capacity basiert auf dem St. Galler Management-Modell und dem Konzept des integrierten Managements (Ulrich / Krieg 1974; Bleicher 2001; Rüegg-Stürm 2003; Schwaninger 2006). Die systemtheoretische Herangehensweise des St. Galler Management-Modells erscheint zur Analyse der Organisation eines Social Entrepreneurs aus mehreren Gründen sinnvoll: zum einen aufgrund der Dynamik und Komplexität der Umwelt, in der Social Entrepreneurs agieren, und der Vielschichtigkeit der Situationen, denen sie begegnen; zum anderen ermöglicht dieser prozessorientierte und interdisziplinäre Ansatz ein umfassendes und detailliertes Verständnis der jeweiligen gesellschaftlichen Problematik, die der Social Entrepreneur adressiert.

Kern dieses Modells sind die drei Planungsebenen des integrierten Managements: normativ, strategisch und operativ (Bleicher 2001; Schwaninger 2006). Das normative Management beschäftigt sich mit den generellen Zielen einer Organisation, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit sicherzustellen, und richtet sich auf die Nutzenstiftung für Stakeholder (Bleicher 2001). Übertragen auf ein Reporting im Social Entrepreneurship umfasst die normative Ebene daher die Beschreibung des sozialen Problems, das bekämpft wird, sein Ausmaß und die Darstellung existierender konventioneller sowie alternativer Lösungsansätze, um das Umfeld und damit die Notwendigkeit einer Intervention durch den Social Entrepreneur zu begründen. Darüber hinaus enthält sie seine Vision und seine langfristigen Ziele.

Da der normative Rahmen verschiedene strategische Möglichkeiten bietet (Schwaninger 2001), spezifiziert die strategische Ebene die Art und Weise, wie eine Organisation ihre Vision erreichen möchte

(Bleicher 2001). Auf der strategischen Ebene eines Reportings im Social Entrepreneurship wird der besondere Lösungsansatz des Social Entrepreneurs, seine ‚Theory of Change', dargestellt (Twersky / Blair 2002). Die verschiedenen Zielgruppen sowie die Funktionsweise des Geschäftsmodells des Social Entrepreneurs, die Organisationsmerkmale Innovation, Einkommensgenerierung, Replizierbarkeit, Position des Unternehmens im Lebenszyklusmodell und deren Ausprägung spielen hier eine entscheidende Rolle.

Die Ebene des operativen Managements schließlich beschäftigt sich mit der Implementierung des Lösungsansatzes. Sie enthält daher alle Informationen über leistungs-, finanz- und personalwirtschaftliche Prozesse (Bleicher 2001) und gibt einen Überblick über sämtliche Input-Faktoren, die der Social Entrepreneur für sein Streben nach gesellschaftlichem Wandel einsetzt.

c) Wirkungsmessung

Um die gesellschaftliche Wirkung von Social Entrepreneurs zu erfassen, wird auf das Modell der Impact Value Chain zurückgegriffen (Clark et al. 2004). Die Planungsebenen des integrierten Managements - normativ, strategisch und operativ - werden in der Reportingkonzeption logisch mit den Wirkungs- und Leistungsebenen Outcome, Impact und Output verknüpft. Kernelemente der normativen Ebene sind die unternehmerische Vision und das Ziel des Social Entrepreneurs, einen bestimmten gesellschaftlichen Missstand zu bekämpfen. In der Art der Zielsetzung liegt somit der Hauptunterschied zwischen einem Social Entrepreneur und dem klassischen Business Entrepreneur begründet. Erfolg, definiert als Grad der Zielerreichung, kann auf dieser Ebene gemessen werden durch den Indikator Outcome, die intendierte zielbezogene generelle Wirkung.

Der Beitrag des jeweiligen Social Entrepreneurs zu dieser positiven gesellschaftlichen Veränderung ist determiniert durch die spezifische strategische Aufstellung, die ‚Theory of Change' seiner Organisation (Scholten et al. 2006). Dieser Erfolg kann durch den Indikator Impact gemessen werden, hierbei handelt es sich um „the difference between the outcome for a sample exposed to an enterprise's activities and the outcome that would have occurred without the venture or organization" (Clark et al. 2004). Die Operationalisierung und Erhebung von Impact stellt eine besondere Herausforderung dar, die in Abhängigkeit vom Tätigkeitsbereich des Social Entrepreneurs stark variiert. Im Rahmen einer ausführlichen Analyse der eigenen Wirkungskette sowie der Einbindung der wichtigsten Stakeholder bei der Festlegung der Messindikatoren kann versucht werden, sich einer Impact-Berechnung zu nähern. In Anlehnung an die Methode des Social Return on Investment sollte eine ausführliche Impact-Messung sowohl positive wie auch unintendierte negative Wirkungen mit einbeziehen.

Der Erfolg auf normativer und strategischer Ebene kann durch Outcome und Impact absolut und durch ein Effektivitätsziel relativ gemessen werden. Auf operativer Ebene ist der Indikator Output das absolute Performance-Maß und das relative Verhältnis von Output zu Input ermöglicht Aussagen über die Effizienz[18].

d) Risiko

[18] Output kann in manchen Fällen auch ein Indikator für Effektivität sein, dies ist jedoch abhängig von der jeweiligen Zielsetzung auf normativer Ebene.

Die Darstellung der mit dem eigenen Konzept verbundenen Risiken ist ein wichtiger Bewusstseinsschritt für den Social Entrepreneur selbst und außerdem eine wichtige Entscheidungsgrundlage für mögliche InvestorInnen. Das Erreichen der gesetzten Ziele ist immer einem gewissen Risiko ausgesetzt. Die Charakteristika, die die Erfolgsmessung nicht-finanzieller Ziele beeinflussen, wirken deshalb ebenso auf das Risiko. Entsprechend werden auf jeder Ebene (normativ, strategisch, operativ und die Ebene der Person) spezifische Risikoparameter definiert.

Die Umsetzung der theoretischen Reportingkonzeption in einen Reporting Standard für Social Entrepreneurs ergibt folgenden Aufbau:[19]

1. Das gesellschaftliche Problem. In einem ersten einleitenden Block wird das gesellschaftliche Problem, das bekämpft wird, beschrieben. Es wird das Tätigkeitsfeld bestimmt, das Ausmaß des gesellschaftlichen Missstandes angeführt und es werden bisherige Lösungsansätze dargestellt.

2. Die Theory of Change. In einem zweiten Teil legt der Social Entrepreneur seine ‚Theory of Change' dar. Er beschreibt detailliert seinen Lösungsansatz, seine Kernzielgruppe sowie weitere Stakeholder und erläutert Details zum Geschäftsmodell und zu den damit verbundenen Risiken.

3. Die Organisation. Der dritte Abschnitt beinhaltet Informationen über die Organisation des Social Entrepreneurs. Angegeben werden hier ein Organisationsprofil, ökonomische Leistungsindikatoren, Revenue-Modelle sowie Organisationsziele und Milestones für die nächsten zwölf Monate.

4. Der Social Entrepreneur. An vierter Stelle wird der Social Entrepreneur vorgestellt, seine Erfahrungen, Kompetenzen, Motivation und Ideenfindung.

5. Wirkungsmessung. Zentraler Bereich des Reportings ist die Wirkungsmessung, die am Ende des Berichts dargestellt wird. Angeführt werden an dieser Stelle die Bemessung und Darstellung der Outputs, Outcomes und des erzielten Impacts. Dies erfolgt beim Output quantitativ, unterteilt in personen-, institutions- und aktivitätsbezogenen Output. Outcome und Impact werden hauptsächlich qualitativ erfasst, es besteht jedoch die Option - wenn möglich und angebracht -, diese Parameter auch zu quantifizieren.

Vorgehen und Implementierung

Die Konzeption und erste Anwendung des Reporting Standards für Social Entrepreneurs erstreckte sich über einen Zeitraum von zwei Jahren und durchlief die folgenden Phasen:

1. Theoretische Entwicklung der Reporting Guidelines für Social Entrepreneurs. Pretest: Persönliche Befragung von sieben Social Entrepreneurs zur Ermittlung praxisorientierter Notwendigkeiten eines Reportings in Form von leitfadengestützten Interviews.

2. Überarbeitung und Einarbeitung der Ergebnisse des Pretests in die Reporting Guidelines. Plausibilisierung durch Interviews mit aktuellen und potenziellen InvestorInnen im Social Entrepre-

[19] Die Reihenfolge des Reportingaufbaus orientiert sich an der Verständlichkeit der Thematik für die LeserInnen und ist das Ergebnis vielfältiger Diskussionen mit Stakeholdern sowie durchgeführten Pretests.

neurship.

3. Einbezug und Kooperation mit möglichst vielen AkteurInnen aus dem Bereich Social Entrepreneurship in Deutschland.
4. Zweiter Pretest: Erstellung eines Reportings auf der Grundlage der entwickelten Guidelines für alle deutschen und schweizerischen Ashoka-Fellows und Schwab Social Entrepreneurs. Kontinuierliche Adaption des theoretischen Modells.
5. Überarbeitung und Einarbeitung der Ergebnisse des Pretests in die Reporting Guidelines.
6. Programmierung eines clientbasierten Tools für alle Social Entrepreneurs sowie kompatible Datenbanken bei InvestorInnen.
7. Launch des neuen Reporting Standards und Veröffentlichung der Reporting-Guidelines als Open Source.
8. Erste Gespräche mit einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hinsichtlich einer Testierbarkeit des jahresabschlussähnlichen Reportings.

Erfahrungen aus der praktischen Anwendung

Im Rahmen des Kooperationsprojekts wurden für alle 27 Ashoka-Social-Entrepreneurs in Deutschland und der Schweiz auf der Grundlage von Interviews Reports nach dem hier vorgestellten Konzept erstellt. Als sozialer Investor sucht und fördert Ashoka seit 1980 in fast 70 Ländern Social Entrepreneurs. Diese sogenannten Fellows (StipendiatInnen) erhalten von Ashoka finanzielle Unterstützung, Beratung und Anschluss an Netzwerke im sozialen Sektor sowie in Wirtschaft und Wissenschaft, damit sie ihre Projekte verbreiten können. Mit der Anwendung der von der TU München und der Universität Hamburg entwickelten neuen Methodik der Berichterstattung und Wirkungsmessung für alle deutschen und schweizerischen Ashoka-Fellows möchte die Organisation einen aktiven Beitrag zur Professionalisierung von Sozialunternehmertum leisten.

In diesem Zusammenhang erfüllt der neue Reporting Standard für die Social Entrepreneurs gleich mehrere Zielsetzungen:

- Internes Monitoring: Hilfsmittel für die Eigenevaluation und Weiterentwicklung der Initiative
- Außendarstellung: Grundlage der eigenen Darstellung der Wirkungsweise und der Erfolge
- InvestorInnensuche: Darstellung des sozialen Impacts eines möglichen Investments/einer Zuwendung sowie Einschätzung benötigter Mittel und Skalierbarkeit der Wirkung
- Rechenschaftslegung: Grundlage für ein einheitliches Reporting an staatliche Institutionen, private InvestorInnen oder an einer Replizierung interessierte Menschen.

Im Rahmen der Interviews mit den Social Entrepreneurs konnte der Bedarf eines Reporting Standards gezielt für diese Gruppe ausnahmslos bestätigt werden. In Bezug auf die Schwerpunktsetzung seiner

Anwendung variierten die Erwartungen der Fellows jedoch in Abhängigkeit vom jeweiligen Entwicklungsstand der Organisation bei der Gewichtung der vorrangigen Zielsetzung.

4. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Messung positiven gesellschaftlichen Wandels ist zu einem großen Teil subjektiv beeinflusst von den Wertvorstellungen der beteiligten Personen. Es ist außerdem unwahrscheinlich, dass es in nächster Zeit gelingen kann, rein eindimensionale Kausalitätszusammenhänge für erzielte soziale Wirkungen festzustellen. Aber selbst wenn es unmöglich sein sollte, für den Erfolg von Social Entrepreneurs eine ‚Bottom Line' zu ermitteln, die mit der Eindeutigkeit ökonomischen Profits vergleichbar wäre, so ermöglicht eine transparente Erfolgsmessung dennoch intertemporale Vergleiche und bessere Analysen innerhalb spezifischer Themenfelder. In diesem Zusammenhang erfasst ein standardisiertes Reporting auch wichtige Daten für wissenschaftliche Längsschnittstudien, beispielsweise im Bereich Finanzierung. Weitere Untersuchungen sollten sich darüber hinaus vor allem auf die Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und die Attributionsproblematik konzentrieren. In Bezug auf seine theoretische Weiterentwicklung ist das Reporting so konzipiert, dass es als Grundlage für weitere Analysen (zum Beispiel eine Social-Return-on-Investment-Berechnung) anschlussfähig ist und sich auch in unternehmensinterne Monitoringsysteme integrieren lässt.

Das vorgestellte Konzept eines Reporting Standards für Social Entrepreneurs erhebt keinen universellen Gültigkeitsanspruch. Vielmehr soll es die Etablierung einer professionellen Berichterstattung und Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship fördern, um so zu einer effizienteren Ressourcenallokation im sozialen Sektor beizutragen. Diese Bemühung wird von zahlreichen InvestorInnen und IntermediärInnen im Bereich Social Entrepreneurship unterstützt, die sich der Initiative bereits angeschlossen haben und die Einführung und Weiterentwicklung des Reporting Standards vorantreiben.

Ashoka Deutschland nutzt die einzigartige Datengrundlage der Reports außerdem, um übergeordnete Wirkungsweisen und Erfolgsfaktoren von Social Entrepreneurs zu identifizieren. Gemeinsam mit McKinsey & Company wurden sektorspezifische Querschnittsanalysen durchgeführt, die auf der Metaebene die Wirkungsweisen der Social Entrepreneurs clustern. Im Rahmen einer Konferenz werden zum ersten Mal soziale InvestorInnen aus Politik, Unternehmen und Stiftungen mit Deutschlands führenden Social Entrepreneurs zusammengebracht, um einen Ideenaustausch zu ermöglichen und effektive Finanzierungsmodelle für SozialunternehmerInnen zu diskutieren.

Literaturverzeichnis:

Achleitner, A.-K. / Behr, G.: International Accounting Standards: Ein Lehrbuch zur internationalen Rechnungslegung. 4. Aufl. München 2009.

Achleitner, A.-K.: Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy - Erste Ansätze in Deutschland. In: Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit. Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann. Band 1: Unternehmensführung. München 2007. S. 57-70. Download auf SSRN: http://ssrn.com/abstract=1152275.

AICPA: Improving Business Reporting - A Customer Focus (The Jenkins Report). New York 1997.

Anthony, R. N.: Financial Accounting in Nonbusiness Organizations: An Exploratory Study of Conceptual Issues. Stamford/Connecticut 1978.

Backer, T.: Strengthening Nonprofits. Foundation Initiatives for Nonprofit Organizations. In: DeVita, C. J. / Fleming, C. (Hrsg.): Building Capacity in Nonprofit Organizations. Washington D. C. 2001. S. 31-83.

Baetge, J. / Kirsch, H.-J. / Thiele, S.: Bilanzen. 9., aktual. Aufl. Düsseldorf 2007.

Berman, E. M.: Performance and productivity in public and nonprofit organizations. 2. Aufl. Armonk 2006.

Bernstein, P. L.: Wider die Götter: die Geschichte der modernen Risikogesellschaft. 4., überarb. dt. Aufl. Hamburg 2004.

Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management: Visionen, Missionen, Programme. 6. Aufl. Frankfurt am Main 2001.

Bornstein, D.: Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. 2. Aufl. Stuttgart 2006.

Borzaga, C. / Santuari, A.: The Innovative Trends in the Non-Profit Sector in Europe: The Emergence of Social Enterprise. Washington D. C. 2000.

Brinckerhoff, P.-C.: Social Entrepreneurship: The Art of Mission-Based Venture Devel-opment. New York u. a. 2000.

Budäus, D. / Hilgers, D.: Öffentliches Risikomanagement - zukünftige Herausforderungen an Staat und Verwaltung. In: Scholz, F. / Schuler, A. / Schwintowski, H.-P. (Hrsg.): Risikomanagement der Öffentlichen Hand. Heidelberg 2009. S. 17-77.

Cantillon, R.: Essay on the nature of commerce in general. New York 1931.

Clark, C. / Rosenzweig, W. / Long, D. / Olsen, S.: Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures. New York 2004.

Cohen, J. M.: Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional, and Technical Capacity: A Framework für Analysis and Intervention. Harvard Institute for International Development. Harvard University 1993.

Connolly, P. / Lukas, C.: Strengthening nonprofit performance: A funder's guide to capacity building. 2. Aufl. St. Paul 2004.

Eichhorn, P.: Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen. In: Witt, D. / Eckstaller, C. / Faller, P. (Hrsg.): Non-Profit-Management im Aufwind? Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag. Wiesbaden 2001. S. 45-52.

Emerson, J.: Understanding Risk: The Social Entrepreneur, and Risk Management. In: Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P. (Hrsg.):] Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs. New York 2001. S. 125-160.

Ernst, E.: Internationale Harmonisierung der Rechnungslegung und ihre Fortentwicklung - Anforderungen an börsennotierte Großkonzerne in Deutschland. Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 54, 2002. S. 181-190.

Financial Accounting Standards Board: Statement of Financial Accounting Concepts No. 2. Norwalk 1980.

Fleige, T. (Hrsg.): Zielbezogene Rechnungslegung und Berichterstattung von Kommunen: Untersuchung zur Erweiterung der kommunalen Jahresrechnung. Münster 1989.

Goetzke, W.: Aufgabenanalyse als Grundlage der Gestaltung des Rechnungswesens nicht erwerbswirtschaftlicher Betriebe.

BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 31, 6/1979. S. 517-535.

Haller, A.: Wesentliche Ziele und Merkmale US-amerikanischer Rechnungslegung. In: Ballwieser, W. (Hrsg.): US-amerikanische Rechnungslegung. Stuttgart 1995. S. 1-26.

Hartigan, P.: The Challenge for Social Entrepreneurship. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Genf 2004.

Hebert, R. F. / Link, A. N.: In Search of the Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics 1, 1/1989. S. 39-49.

Herman, M. L.: Risk Management. In: Herman, R. D. (Hrsg.): The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. 2. Aufl. San Francisco 2005. S. 560-584.

Honadle, B. W.: Defining and Doing Capacity Building: Perspectives and Experiences. In: Honadle, B. W. / Howitt, A. M. (Hrsg.): Perspectives on Management Capacity Building. New York 1986. S. 9-23.

Horton, D. / Alexaki, A. / Bennett-Lartey, S. / Brice, K. N. / Campilan, D. / Carden, F. / De Souza Silva, J. / Thanh Duong, L. / Khadar, I. / Maestrey Boza, A. / Muniruz-zaman, I. K. / Perez, J. / Somarriba Chang, M. / Vernooy, R. / Watts, J.: Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development around the World. The Hague u. a. 2003.

IASB: Preliminary Views on an Improved Conceptual Framework for Financial Reporting: The Objective of Financial Reporting and Qualitative Characteristics of Decisionuseful Financial Reporting Information. London 2006.

Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer: Entwurf für Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung oder prüferischer Durchsicht von Berichten im Bereich der Nachhaltigkeit. Düsseldorf. 2005. (IDW EPS 821)

John, R.: Beyond The Cheque: How Venture Philanthropists Add Value. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford. Oxford 2007.

John, R.: Venture Philanthropy-The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Said Business School, University of Oxford. Oxford 2006.

Knight, F.: Risk, Uncertainty, and Profit. Boston 1921.

Knight, R. M.: Criteria Used by Venture Capitalists: A Cross Cultural Analysis. International Small Business Journal 13, 1/1994. S. 26-37.

KPMG: Rechnungslegung nach US-amerikanischen Grundsätzen: Grundlagen der US-GAAP und SEC-Vorschriften. 3. überarb. und erw. Aufl. Düsseldorf 2003.

Kuhlewind, A.-M.: Grundlagen einer Bilanzrechtstheorie in den USA. München 1997.

Küpper, H.-U.: Neue Entwicklungen im Hochschulcontrolling. Controlling & Management,. Sonderheft 3/2007. S. 82-90.

Küting, K. / Reuter, M.: Bilanzierung im Spannungsfeld unterschiedlicher Adressaten. DSWR Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht 33, 9/2004. S. 230-233.

Letts, C. / Ryan, W. / Grossman, A.: Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. Harvard Business Review 75, 2/1997. S. 36-44.

Letts, C. / Ryan, W. / Grossman, A.: High Performance Nonprofits: Managing Upstream for Greater Impact. New York 1998.

MacMillan, I. C. / Siegel, R. / Narasimha, P.: Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. Journal of Business Venturing, 4/1985. S. 119-128.

Martin, M.: Surveying Social Entrepreneurship. Zentrum für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit, Universität St. Gallen. St. Gallen 2004.

McPhee, P. / Bare, J.: Introduction. In: DeVita, C. J. / Fleming, C. (Hrsg.): Building Capacity in Nonprofit Organizations. Wa-

shington D. C. 2001. S. 1-3.

Meehan III, W. F. / Kilmer, D. / O'Flanagan, M.: Investing in Society - Why we need a more efficient social capital market and how we can get there. Stanford Social Innovation Review, Spring/2004. S. 33-43.

Mikus, B.: Risiken und Risikomanagement - ein Überblick. In: Götze, U. / Henselmann, K. / Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement. Heidelberg 2001. S. 3-28.

Moock, J. L.: Rockefeller Foundation: How We Invest in Capacity Building. New York 2004.

Mort, G. S. / Weerawardena, J. / Carnegie, K.: Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing 8, 1/2003. S. 76-88.

Moxter, A.: Grundsätze ordnungsmäßiger Rechnungslegung. Düsseldorf 2003.

Moxter, A.: Fundamentalgrundsätze ordnungsgemäßer Rechenschaft. In: Baetge, J. /

Moxter, A. / Schneider, D. (Hrsg.): Bilanzfragen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Ulrich Leffson. Düsseldorf 1976. S. 89-99.

Otte, R.: Konzernabschlüsse im öffentlichen Bereich: Notwendigkeit und Zwecke konsolidierter Jahresabschlüsse von Gebietskörperschaften dargestellt am Beispiel der Bundesverwaltung der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt am Main u. a. 1990.

Perrini, F. / Vurro, C.: Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across the Theory and Practice. In: Mair, J. / Robinson, J. / Hockerts, K. (Hrsg.): Social Entrepreneurship. New York 2006. S. 57-85.

Pietsch, G.: Die Informationsökonomik in der Controllingforschung. In: Scherm, E. / Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling: Theorien und Konzeptionen. München 2004. S. 143-165.

Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. Bern 2003.

Salamon, L. M.: The rise of the nonprofit sector. Foreign Affairs 64, 4/1994. S. 111-124.

Salamon, L. M. / Sokolowski, S. W. / List, R.: Global Civil Society - An Overview. Baltimore 2003.

Sandberg, B.: Rechnungslegung von Stiftungen - Überlegungen zur Anwendung handelsrechtlicher Vorschriften. ZHR Zeitschrift fu?r das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 164/2000. S. 155-175.

Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem. Wiesbaden 1967.

Scholten, P. / Nicholls, J. / Olsen, S. / Galimidi, B.: Social Return on Investment. A Guide to SROI Analysis. Amstelveen 2006.

Schwaninger, M.: Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management. Heidelberg 2006.

Schwaninger, M.: Intelligent organizations: an integrative framework. In: Systems Research & Behavioral Science 18, 2/2001. S. 137-158.

Tobelem, A.: Institutional Capacity Analysis and Development System (ICADS). Operation Manual. Washington D. C. 1992.

Twersky, F. / Blair, J.: Performance Information That Really Performs. In: Dees, J. G. / Emerson, J. / Economy, P. (Hrsg.): Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your

Enterprising Nonprofit. New York 2002. S. 161-188.

Ulrich, H. / Krieg, W.: St. Galler Management-Modell. 3. Aufl. Bern 1974.

Venture Philanthropy Partners / McKinsey & Company: Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. Reston 2001.

Wagenhofer, A.: Die Rolle der Standards des IASB in der Internationalisierung der Rechnungslegung. BFuP Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 54, 3/2002. S. 230-245.

Wolke, T.: Risikomanagement. 2. Aufl. München 2008.

Wirkungsevaluation bei Social Entrepreneurs

Interview mit Dr. J. Hengstenberg, co2online[1]

Dr. J. Hengstenberg ist Geschäftsführender Gesellschafter der co2online gemeinnützige GmbH, die Privathaushalte zu Energieeffizienz berät und damit seit 2004 zur Vermeidung von über 3,8 Millionen Tonnen CO_2 motiviert hat. Das Unternehmen hat dank seiner überzeugenden Bilanz schon mehrere Umweltpreise gewonnen, darunter den Sustainable Energy Europe Award 2007, „Ort im Land der Ideen" und den Clean Tech Media Award 2008. Dr. J. Hengstenberg ist seit 2007 Ashoka-Fellow.

Das Interview führte Marianne Henkel (wissenschaftl. Mitarbeiterin bei GETIDOS).

GETIDOS: Seit 2003 betreibt co2online als gemeinnütziges Unternehmen Klimaschutz durch Energiesparberatung. Ihre Gesellschaft ist Trägerin oder Partnerin mehrerer Kampagnen wie „Klima sucht Schutz" und der Sparpumpenkampagne, jüngst kam der „Energiesparclub" hinzu. Worin liegt Ihrer Ansicht nach der größte Erfolg von co2online und seinen Kampagnen?
Dr. J. Hengstenberg: Wir haben schon 1992 mit computergestützter Energieberatung angefangen, um eine hochwertige Energieberatung massenweise anbieten zu können. Wir verfolgen dabei einen grundsätzlich anderen Ansatz als Ingenieure, die die notwendigen Dämm-Materialien und Isolierfenster kennen und in gutachterlicher Manier sagen: So und so wird das gemacht. Wir sehen die Häuser durch die Augen ihrer Bewohner und verfolgen dabei einen Empowerment-Ansatz, das heißt wir wollen den Leuten Verständnis für die Sache vermitteln, damit sie dann selbst Entscheidungen treffen und tätig werden. Unser größter Erfolg war, das BMU (Bundesumweltministerium) als Fördergeber für diesen unkonventionellen und kosteneffizienten Beratungsansatz zu gewinnen, der sich ja sehr von den übrigen Verbraucherberatungen unterscheidet.

GETIDOS: Es geht also darum, die Menschen selbst zum Handeln zu bewegen. Haben Sie Anhaltspunkte, dass Ihre Arbeit die An- und Einsichten Ihrer Kunden oder Nutzer ändert, dass also ein Bewusstseinswandel eintritt?
Dr. J. Hengstenberg: Bewusstseinswandel findet statt, wenn viele Berater im Konzert tätig sind, das hängt auch an günstigen Rahmenbedingungen insgesamt und dem parallelen Wirken vieler einzelner Organisationen und Angebote. Das lässt sich also nicht vollständig, aber teilweise - und das sogar messbar - unserer Arbeit zuschreiben. Gleichwohl erhöht unsere Beratung sicher auch die Aufmerksamkeit, sowohl für den Klimaschutz als auch für die finanziellen Anreize.

GETIDOS: Wann haben Sie die erste Wirkungsevaluation Ihrer Beratungen durchgeführt? Haben die Ergebnisse Sie überrascht?
Dr. J. Hengstenberg: Im Jahr 2000 haben wir die erste Evaluation des Münchner Heizspiegels durchgeführt, und ich war damals tatsächlich beeindruckt von den Einsparungen, die unsere Beratung dort schon zur Folge hatte, wie auch von der Effizienz unserer Arbeit. Effizienz meint hier Kosteneffizienz - wir setzen das Geld, das die Steuerzahler über Stadtrat oder Bundesministerium uns zur Verfü-

[1] Um dem Duktus der gesprochenen Sprache zu entsprechen, verzichten wir hier auf die explizite Nennung der weiblichen Form; diese ist jedoch stets mitgedacht.

gung stellen, ins Verhältnis zu den Umsätzen aus Investitionen, zu denen wir motivieren. Mit 1 Euro Steuergeld bewirken wir im Schnitt 100 Euro an Investitionen und eine Tonne an CO_2-Vermeidung; das ist wesentlich effizienter als das, was andere Beratungsangebote erreichen, sowohl mit Einweg-Kommunikation per Plakat, Anzeige oder Fernsehspot als auch mit Dialog durch persönliche Beratung vor Ort, im Büro oder am Telefon. Und es ist effizienter als die durchschnittliche Wirkung von Investitionsförderung allgemein. Das konnte sich damals schon durchaus sehen lassen.

GETIDOS: Wie wichtig ist dieser Erfolgsnachweis für Ihre Motivation - Ihre eigene wie auch die der Mitarbeiter?
Dr. J. Hengstenberg: Sehr wichtig. Wir sind manchmal ein bisschen pikiert, dass dieser enorme Erfolg, das Potenzial dieses Ansatzes nicht europaweit für einen Aufschrei sorgen, nicht mehr Begeisterung und mehr Aufmerksamkeit erfahren. Das liegt vor allem an der Trägheit des Systems: In den Handwerksverbänden, der Verwaltung und der Industrie gibt es fest eingefahrene Pfade, die nur mühsam verlassen werden. Antragsverfahren, gewohnte Prozedere, all das braucht Zeit, um sich zu ändern und sich neuen Partnerschaften zu öffnen. Wir setzen uns mit der Industrie und den Verbrauchern in Kontakt, um so die Informationsverluste zwischen beiden zu verringern.

GETIDOS: Zu quantitativer Wirkungserfassung: Durch Nachbefragungen bei Nutzern Ihrer (kostenlosen) Beratung können Sie relativ genau erfassen, welche CO_2-Vermeidungen auf das Konto Ihrer Beratungen gehen. Geldgeber sind leichter mit Zahlen zu überzeugen. Sind Zahlen der effizienteste und effektivste Weg der Wirkungsmessung? Gibt es hier auch Risiken?
Dr. J. Hengstenberg: Sehen Sie, wir sind hier Zahlenleute und damit auch stolz darauf, weg von der plakativen Animation zu kommen, die auf großen Schildern wirbt, dass alle ihren Beitrag zum Klimaschutz leisten können - hin zu einer Arbeit, deren Wirkungen ganz konkret messbar sind. Wir haben auch unsere Partner in der Industrie mit diesen Zahlen begeistert. Als wir zum BMU gegangen sind, um die Förderung zu beantragen, haben wir nicht allein gesagt: „Schauen Sie her, wir haben ein interessantes Konzept“, sondern wir haben gesagt: „Für das Geld bekommen Sie 2005 3 Millionen Sichtkontakte über Printmedien, 3 Millionen Sichtkontakte übers Fernsehen und eine halbe Million Beratungen.“ Bis heute haben wir alle diese Ziele sogar übertroffen.

Hinzuzufügen ist, dass von den Menschen natürlich auch etwas zurückkommt - ich bin seit einiger Zeit fasziniert von der Gegenseitigkeit der Lerneffekte bei der Beratung. Es sind nicht nur wir, die den Leuten sagen, welche Dämm-Materialien und Heizkessel sie am besten einbauen, sondern wir lernen auch von den Beratenen - wie sie ihre Häuser heizen, welche Bedürfnisse sie in ihrem Haus haben. Wenn wir wiederholt mit den Leuten sprechen, entsteht dadurch ein Dialog. Das sind wertvolle Informationen, die für unsere Arbeit und im Übrigen auch für die Politik sehr hilfreich sind.

GETIDOS: Auf Ihrer Webseite zeigt ein Ticker die wachsende Zahl der vermiedenen Tonnen CO_2, darunter den Umsatz in Euro und die Beschäftigungsbilanz. Wie nutzen Sie die Ergebnisse in der Kommunikation mit Ihren unterschiedlichen Zielgruppen, von Geldgebern bis zur Bevölkerung?
Dr. J. Hengstenberg: Zunächst verwenden wir die Ergebnisse natürlich zur Kommunikation mit unserem Fördergeber, dem BMU, und wir sehen mit Stolz, dass diese Zahlen im Vergleich ziemlich einmalig sind; wir bringen auch zum Teil neue Zahlen ein. Das geht natürlich über das BMU hinaus. So stellen

wir zum Beispiel fest, dass der Bundesrechnungshof inzwischen auch anderen Fördernehmern ähnliche Fragen stellt. Wir freuen uns geradezu über die Art von Fragen, vor denen sich andere fürchten, über die quantitative Kontrolle. In der Öffentlichkeit geben wir mit diesen Zahlen natürlich mächtig an - in unserem Newsletter, in Fernsehauftritten, die wir häufiger haben. Nicht umsonst sind 50 Prozent unserer Mitarbeiter in der Medienabteilung beschäftigt: Wir brauchen das, um unsere Zielgruppen zu informieren, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie viel Klimaschutz durch Energiesparen in Haushalten möglich ist. Und dann verwenden wir die Zahlen vor allem auch gegenüber Partnern, mit denen wir an der Verbreitung zusammenarbeiten. Das sind zum Beispiel Kommunen und Stadträte, die auf den Webseiten ihrer Verwaltungen unsere Ratgeber mit ihrem Logo anbieten.

GETIDOS: Welche qualitativen Indikatoren nutzen Sie bei der Messung Ihrer Wirkung? Welche Funktion erfüllen sie?
Dr. J. Hengstenberg: Nun, abgesehen von den eigentlichen Energiesparmaßnahmen erfragen wir zum Beispiel auch Parameter wie das Alter, das Geschlecht und den Beruf unserer Kunden. Eine Erkenntnis hieraus ist, dass Leute mit geringerer Schulbildung weniger oft Fördermittel in Anspruch nehmen, dass also Haushalte mit akademischem Hintergrund in der Regel mehr umsetzen, weil diese [Leute] leichteren Zugang zu komplizierten Formularen haben. Außerdem ist festzustellen, dass mehr Frauen als Männer Fördermittel in Anspruch nehmen. Das hängt wohl damit zusammen, dass sie bedachter und verantwortungsvoller mit dem Haushaltsgeld umgehen.

GETIDOS: Versuchen Sie zu erfassen, mit welcher Motivation Ihre Kunden Ihre Ratgeber und Ihre Portal besuchen und letztlich aktiv werden?
Dr. J. Hengstenberg: Ja, da fragen wir durchaus nach: ob es mehr die Sorge um die Endlichkeit fossiler Brennstoffe ist, mehr der Wunsch, die eigene Haushaltskasse zu schonen oder mehr die Umweltverantwortung, das Bedürfnis, zum Klimaschutz beizutragen. Das Ergebnis ist schon interessant: Die Leute verlangen vom Staat immer, dass der eine klimafreundliche Politik machen soll, aber bei unseren Nutzern ist unterm Strich die Motivation, Geld zu sparen, etwa fünfmal so stark wie der Umweltschutz. Das kann man ganz klar sehen.

GETIDOS: Das ist ein frustrierendes Ergebnis vor allem für die Bereiche des Umweltschutzes, die nicht mit dem wirtschaftlichen Eigeninteresse ihrer Zielgruppe werben können.
Dr. J. Hengstenberg: Das kommt darauf an; da sind die Motivationen eben häufig anders gelagert als beim Klimaschutz. [. . .]

GETIDOS: Klimaschutz wird, wie Sie beobachten, also oft als eine Sache angesehen, wo die großen Weichenstellungen in der Hand des Staates liegen. Im Dezember werden die Staats- und Regierungschefs der Vereinten Nationen in Kopenhagen über eine Folgeregelung für das Kyoto-Protokoll verhandeln. Wie sehen Sie den Beitrag von Social Business zum Klimaschutz im Verhältnis zur großen politischen Bühne?
Dr. J. Hengstenberg: Ich halte unseren Beitrag für essenziell, aber auch dieser lebt von öffentlicher Förderung, darüber muss man sich im Klaren sein. Unsere Arbeit ist als kostenpflichtiges Angebot leider nicht möglich und wird es auch, soweit ich absehen kann, in Zukunft nicht sein. Trotzdem ist sie ein wichtiger Beitrag zum Klimaschutz und wir nutzen unsere Möglichkeiten, dies auszuweiten. Wir knüp-

fen zum Beispiel Netzwerke in Frankreich und Italien. Nehmen wir einmal Italien, dort gibt es bislang keinen gestaltenden Klimaschutz auf Verbraucherebene. Ein Beratungsangebot ohne ökonomisches Eigeninteresse hat hier großes Potenzial. Als gemeinnützige Organisation erfahren wir ein hohes Maß an Akzeptanz, an Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit, und es kommt uns zugute, dass wir auf unseren Überzeugungen aufbauen. Die Arbeitsfelder von Staat und Sozialunternehmern sind nicht vergleichbar: Die notwendigen Rahmenbedingungen kann nur der Staat schaffen, im gestaltenden Klimaschutz ist er jedoch gut beraten, sich mit anderen, zum Beispiel den staatsnahen oder vom Staat geförderten Umweltstiftungen, zusammenzutun, die nicht den gleichen bürokratischen Regelungen unterworfen sind und damit viel effizienter arbeiten können.

GETIDOS: Herr Dr. Hengstenberg, herzlichen Dank für das Gespräch und viel Erfolg für Ihre weitere Arbeit!

Wirkungsevaluation bei Social Entrepreneurs – Im Dunkeln sieht's sich besser?

Interview mit Klara Kletzka, DialogMuseum Frankfurt[1]

Klara Kletzka ist Geschäftsführerin des 2005 gegründeten DialogMuseums in Frankfurt, das durch seine Ausstellungen „Dialog im Dunkeln" und „Casino for Communication" und das Restaurant „Taste of Darkness" seinen Besuchern die Welt blinder Menschen erlebbar macht. Klara Kletzka ist Senior Partnerin der Dialogue Social Enterprise GmbH, die als soziales Franchise-Unternehmen unter anderem „Dialog im Dunkeln" weltweit vertreibt. Die Ausstellung hatte seit 1988 bereits mehr als sechs Millionen Besucher in 25 Ländern und bot mehr als 5.000 blinden Menschen einen Arbeitsplatz.

Das Interview führte Marianne Henkel (wissenschaftl. Mitarbeiterin bei GETIDOS).

GETIDOS: Sie haben das DialogMuseum 2005 mit gegründet. Was war damals Ihr Ziel? Und was haben Sie heute bereits erreicht?
K. Kletzka: Das Ziel war natürlich zunächst einmal eine erfolgreiche Ausstellung „Dialog im Dunkeln" aufzubauen. Die gab es damals schon seit 16 Jahren, aber in den meisten Fällen temporär. In Hamburg hatten wir erstmals die Chance, sie weiterzuentwickeln zu einem Beschäftigungsprojekt, das auch langfristig behinderten Menschen eine Zukunft bietet. Nun ging es darum, sie wieder nach Frankfurt zu holen, wo sie ursprünglich entwickelt worden ist. Das klingt zunächst sehr einfach. Tatsächlich ist das aber mit einem hohen unternehmerischen Risiko verbunden, weil die Ausstellung sehr personal- und daher kostenintensiv ist. Ein Projekt wie dieses muss langfristig finanziell abgesichert sein. Das Problem war und ist: Wie lässt sich eine solche Ausstellung mit einer sozialen Botschaft auch zu sozialverträglichen Eintrittspreisen anbieten? Wie kann man andere Einnahmen generieren? Wie können wir wirtschaftlich überleben? Wir sind eine ganz gewöhnliche GmbH, keine gemeinnützige, das war damals nicht gewollt. Und so ist das DialogMuseum entstanden. Wir haben drei Angebote: die Ausstellung als Kernangebot, daneben ein Restaurant, „Taste of Darkness", und schließlich eine zweite Ausstellung, „Casino for Communication", mit der wir das Thema Dialog und Kommunikation vertiefen. Im Gegensatz zu „Dialog im Dunkeln" ist diese jedoch im Hellen, auch weil das mit weniger Personalaufwand zu leisten ist.

GETIDOS: Was waren denn im Rückblick die großen Meilensteine in der Entwicklung dieser drei Geschäftsbereiche?
K. Kletzka: Die Meilensteine wurden uns sozusagen von den Investoren vorgegeben. Wir haben zwei Hauptinvestoren: Hohe Investitionen sind über den Landeswohlfahrtsverband LWV gekommen und ungefähr 25 Prozent der Investitionen über BonVenture, einen Risikokapitalgeber aus München. Hinzu kam noch die Unterstützung des Blinden- und Sehbehindertenbundes in Frankfurt. Ein guter Teil des Kapitals ist vom LWV mit Mitteln der Ausgleichsabgabe gedeckt worden mit dem Ziel, Arbeitsplätze für behinderte Menschen zu schaffen. Diese Mittel sind natürlich immer an eine bestimmte Laufzeit und

[1] Um dem Duktus der gesprochenen Sprache zu entsprechen, verzichten wir hier auf die explizite Nennung der weiblichen Form; diese ist jedoch stets mitgedacht.

eine erwartete Integrationsquote geknüpft: Ziel war es, 30 behinderte Menschen dauerhaft in Arbeit zu bringen. Noch sind fünf Jahre nicht um, aber es sieht ganz gut aus. Wir feiern jetzt im Dezember unser vierjähriges Bestehen und haben immerhin überlebt, selbst die Krise in diesem Jahr. Wir zählen derzeit 28 feste Beschäftigte, davon 22 behinderte Menschen. Selbst wenn wir den einen großen Meilenstein noch nicht ganz erreicht haben, freuen wir uns über rund 300.000 Besucher, haben dauerhafte Arbeitsplätze eingerichtet und es geschafft, diese Ausstellung in Frankfurt in aller Munde zu halten mit kleinem Werbeaufwand - das ist uns tatsächlich geglückt.

GETIDOS: Durch die verschiedenen Geschäftsbereiche haben Sie auch eine Reihe unterschiedlicher Zielgruppen. Wie ermitteln Sie bei diesen die Wirkung Ihrer Arbeit?
K. Kletzka: Zunächst ganz banal: Wenn die Nachfrage steigt, merke ich, das Produkt kommt an. Natürlich haben wir aber auch Instrumente. Das Einfachste ist das Gästebuch. Inzwischen habe ich hier etwa 50 vollgeschriebene Gästebücher. Alle Menschen, die in der Ausstellung waren, sind sehr, sehr bewegt. Sie schreiben danach gern ein paar Zeilen und wir schauen uns regelmäßig die Gästebücher an und evaluieren sie. Die letzte große Evaluation war vor zwei bis drei Jahren und es waren tatsächlich 99 Prozent der Einträge positiv. Ich selbst bin mit „Dialog im Dunkeln“ schon seit 19 Jahren im Geschäft und kann sagen, dass sich in dieser Zeit an der Wirkung auf die Besucher gar nichts verändert hat: Die Einträge in den Büchern sehen heute ähnlich aus wie vor ein paar Jahren. Es stehen Dinge drin wie „Wow, mir wurden die Augen geöffnet!“, die Leute fangen an überzuquellen, sie werden sehr kreativ und viele - 50 Prozent - bedanken sich darin bei ihrem blinden Guide. Wir sprechen das gelegentlich auf CD und geben das den Guides mit nach Hause. Was die Schulworkshops, Unternehmenstrainings und unsere Events betrifft, gibt es drei verschiedene Fragebögen, die wir kontinuierlich auswerten, um zu sehen: Wo müssen wir noch besser werden? Wo stimmt das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht? Und wir reagieren auch recht schnell: Was wir zum Beispiel anhand von Feedbacks bemerken, ist, dass wir zurzeit kaum längere, ein - oder gar zweitägige Trainings ansetzen können: Es gibt dafür keine Nachfrage. Im Zuge der Krise fragen die Unternehmen mehr nach Inhouse-Angeboten. Darauf haben wir uns eingestellt und haben nur noch kleine Trainingsimpulse zu Team-Building oder Team-Kommunikation im Angebot, die zwei bis drei Stunden dauern.

GETIDOS: Wann haben Sie denn das erste Mal eine Wirkungsevaluation durchgeführt? Und hat das Ergebnis Sie überrascht?
K. Kletzka: Nein, überrascht hat es uns nicht. Die erste große Wirkungsevaluation habe ich vor sieben, acht Jahren in Hamburg gemacht. Letztes Jahr haben Andreas Heinecke und ich zusammen ein Buch veröffentlicht, in dem untersucht wird, wie „Dialog im Dunkeln“ bei unseren blinden Mitarbeitern weltweit ankommt. Wir kreieren mit der Ausstellung ja gewissermaßen einen neuen Berufsstand und wollten nun wissen, ob das als Beruf überhaupt tragfähig ist. Was passiert da, was stoßen wir bei den blinden Menschen, die bei uns arbeiten, an? Die Evaluation hat eine Agentur aus London pro bono durchgeführt, nicht nur mit „Dialog im Dunkeln“ in Frankfurt, sondern weltweit. Das Ergebnis haben wir in Buchform herausgebracht, mit sehr persönlichen Fotos und Erfahrungsberichten von unseren blinden Mitarbeitern. Das Buch heißt „I’m here“ und ist auch barrierefrei in einer Hörausgabe in drei Sprachen erschienen.

Herausgekommen ist bei der Untersuchung, dass sich für unsere Mitarbeiter eine ganz neue Welt eröffnet - sie werden in einer anderen, neuen Form ernst genommen. Das Selbstbewusstsein steigt, sie werden geradezu aufgeladen. Das beflügelt sie zu neuen Höchstleistungen. Menschen begegnen ihnen im Dunkeln auf Augenhöhe, was sie nicht gewohnt sind. Sie sind sonst immer Objekt der Hilfe und hier werden sie an ihrer Kompetenz und nicht mehr an ihren Defiziten gemessen. Das ist enorm. Das führt dazu, dass die Leute soziale Kontakte ganz neu aufbauen, auch zu Nichtbehinderten. Damit erschließen sich ganz neue Wege und Möglichkeiten. Andererseits haben wir gemerkt – und auch darum haben wir diese Untersuchung angestoßen –, dass Routine vieles abschleift. So eine Führung ist ja auch sehr persönlich. Fast immer werden die Guides gefragt: „Bist du blind?“. Gerade Kinder fragen unerbittlich und deutlich: „Wie machst du das? Und wie machst du jenes?“. Es ist eine enorme Herausforderung, tagtäglich mit seiner eigenen Behinderung konfrontiert zu werden und damit in einer gewissen Weise selbstbewusst umzugehen. Es gibt die Beobachtung, dass Menschen, die lange bei uns sind, irgendwann dieses Themas überdrüssig sind und es dann Zeit für sie ist, andere Aufgaben zu übernehmen. Auch das war ein Ergebnis der Evaluierung. „Dialog im Dunkeln“ ist ein hervorragendes Instrument, um Arbeitsplätze für blinde Menschen zu schaffen, aber es ist wichtig, nach einer Zeit zu überlegen, wie sich die Mitarbeiter weiterentwickeln können. Genau das ist ja auch unsere Absicht, denn letztlich geht es darum, unsere Leute in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

GETIDOS: Wie wichtig ist der Erfolgsnachweis über diese verschiedenen Kanäle für die Motivation Ihrer Mitarbeiter und Ihre eigene?
K. Kletzka: Ganz wichtig, wobei es da nicht darum geht, Zahlen vorzulegen. Bei meinen Mitarbeitern merke ich, dass sie an diesen Feedbacks wachsen. Aber auch ich brauche das. Ich glaube, in dem Bereich, in dem wir arbeiten, im sozialen Bereich, arbeiten nur sehr engagierte Menschen, die sagen: „Ich mache eben finanzielle Abstriche, aber dafür habe ich einen Job, für den zu engagieren es sich lohnt und der noch dazu Spaß macht.“ Und das mache ich gern, weil ich sehe, wie sich Menschen entwickeln. Wir arbeiten ja nicht nur mit blinden Menschen, sondern mit Menschen mit unterschiedlichsten Behinderungen. Wir haben Menschen eingestellt, die vollkommen schüchtern und verunsichert zu uns kamen, aber innerhalb kürzester Zeit unglaubliches Potenzial entwickelten. So etwas zu erleben, ist eine unglaubliche Motivation. Ganz abgesehen davon, dass es sehr schön ist, reichlich Schreiben zu bekommen: „Das war großartig.“, „Der Besuch hat mein Leben verändert.“, „Endlich verstehe ich meine Schwester, die seit drei Jahren blind ist.“. Solche Erlebnisberichte bekommen wir immer wieder. Wir sind hier in allen Bereichen sehr nah am Menschen.

GETIDOS: Viele soziale Initiativen beklagen, dass Medien und Geldgeber den Erfolg einer Sache hauptsächlich an quantifizierbaren Wirkungen messen. Wie ermitteln Sie Ihre Wirkungen, Ihren Erfolg quantitativ?
K. Kletzka: Ich gebe jeden Monat eine Bilanz ab. Wir haben Geldgeber, die das zu Recht erwarten. Das heißt, wir sind wirklich transparent, was die gesamte Finanzierung, die Besucherstatistiken und so weiter betrifft. Dadurch, dass man bei uns vorher buchen muss, habe ich auch eine Perspektive der Auslastung vor mir, wenn ich in das Buchungssystem schaue. Zahlen sind natürlich wahnsinnig wichtig. Ein Kapitalgeber wie BonVenture möchte Zahlen sehen, will wissen, wie viele Mitarbeiter, wie viele Besucher, welche Steigerung wir haben. Stimmt mein Plan? Stimmt er nicht? Warum nicht? Alle

Instrumente der Bilanzierung nutze ich sehr zeitnah und sende sie an Beiräte und Geldgeber.

GETIDOS: Wie kommunizieren Sie Ihren Erfolg und Ihre Wirkung nach außen?
K. Kletzka: Wir geben einen Newsletter heraus, derzeit sind 700 bis 800 Leute im Verteiler. Ich publiziere Pressemitteilungen und lade bei bestimmten Anlässen zu Pressegesprächen ein - etwa, wenn es eine runde Zahl gibt. Dann werde ich natürlich immer mal für Interviews und Vorträge angefragt, bei denen ich die Ergebnisse und Bilanzen vorstelle. Wir sind gerade dabei, unseren Internetauftritt zu überarbeiten, und wir haben sehr viele Kooperationspartner im Medienbereich, wo wir schöne, kreative Lösungen gefunden haben, die uns finanziell nicht so zu Buche schlagen. Und wir veranstalten für unsere Partner und Sponsoren einen Neujahrsempfang.

GETIDOS: Welche anderen Mittel setzen Sie neben Erfolgsnachweisen ein, um Unterstützung zu gewinnen?
K. Kletzka: Womit ich unsere Geldgeber und Partner gewinne, ist natürlich mit der Botschaft unseres Hauses, sie ist glaubwürdig. Wir überzeugen dann durch die hohe Aktualität der Zahlen und die Transparenz. Das habe ich gerade in einem Gespräch mit der Stadt erlebt, wo ich die Rückmeldung bekommen habe, dass wir sehr professionell arbeiten. Das wird von sozialen Unternehmen auch heute erwartet. Auf die Zahlen kommt es an, aber auch das andere muss stimmen: Diesen Sommer bin ich mit einem existenziellen Problem an die Öffentlichkeit gegangen. Es war in allen Zeitungen zu lesen, dass uns eine Budgetlücke bevorsteht, die wir nicht mehr überbrücken können. Wir haben sehr von der Rückmeldung profitiert, dass man so ein tolles Haus doch in Frankfurt halten müsse, es könne doch nicht sein, dass es an einem so kleinen Betrag scheitert.

GETIDOS: Wie stehen die Forderungen Ihrer Investoren zueinander? Die LWV fordert 30 Arbeitsplätze, BonVenture wird das vielleicht anders sehen, Arbeitsplätze sind schließlich teuer.
K. Kletzka: Bei BonVenture ist das Interesse an Arbeitsplätzen auch vorhanden, schon weil das zu unseren Zielen gehört: Wir wollen aufklären, wollen Toleranz entwickeln, aber eben auch Jobs für behinderte und benachteiligte Menschen schaffen. Da haben, wie Sie sagen, Betriebswirte erst einmal die Überlegung, dass das Personal zu viel und zu teuer ist. Aber das Ausstellungskonzept verlangt nun einmal nach einer gewissen Anzahl Mitarbeiter. BonVenture will im Ergebnis sehen, dass das Projekt erfolgreich ist, dass es möglichst viele Besucher anzieht. Wir haben 90 Prozent Auslastung in der letzten Zeit. Das ist, glaube ich, ziemlich erfolgreich. Und damit ist das für den Kapitalgeber ein Projekt, mit dem er sich sehen lassen und identifizieren kann.

GETIDOS: Während der Tagung wurde mehrfach der Prozesscharakter der Wirkungsmessung diskutiert. Welche Rolle spielt denn für Sie der Weg zum Ziel?
K. Kletzka: Wenn man einen anderen Partner in sein Unternehmen nimmt, denkt man zuerst einmal: „Prima, ich kann starten“. Man merkt erst im Lauf der Zeit, wo die Erwartungen liegen und wie eine Kommunikation stattfinden kann. Wenn Sie einen Partner haben, der ganz klare Indikatoren erwartet, ist das ein Annäherungsprozess, es ist zunächst eine andere Sprache. Wir haben eine gemeinsame Sprache gefunden. Dabei habe nicht nur ich begriffen, was dem Geldgeber wichtig ist, sondern auch er hat verstanden, was soziale Unternehmen jenseits der Zahlen leisten. Wir haben einen Vertreter unseres Kapitalgebers im Beirat, der einen sehr genauen Einblick hat und jetzt beginnt, andere Lö-

sungen zu finden. So etwa, wenn wir feststellen, dass wir einen Monat lang die Tilgung aussetzen müssen – das wäre vor fünf Jahren undenkbar gewesen. Wir sind da in einem Prozess, in dem beide wachsen. Es gibt ja noch nicht sehr viele Fonds, die in soziale Unternehmen investieren, und auch nicht viel Erfahrung mit Wirkungsmessung jenseits von Zahlen. Daher es ist für beide Seiten auch sehr befruchtend. Dieser Prozess hat ein bisschen gedauert, aber das ist auch gut so.

GETIDOS: Herzlichen Dank, Frau Kletzka!

Keynote-Vorträge

Social Entrepreneurship-Forschung und Nachhaltigkeit

Den Auftakt machte Johanna Mair (Professorin an der IESE, Universität Navarra) mit einem Impulsreferat zu Herausforderungen der SE-Forschung. Die preisgekrönte SE-Forscherin fokussierte auf drei Herausforderungen:

1. SE verführt mit seinen charismatischen UnternehmerInnen und innovativen Initiativen zu einem Fokus auf Einzelfälle. Die Gefahr dabei sei aber, so Mair, in idiosynkratischen Phänomenen stecken zu bleiben und die gesellschaftliche Dimension aus dem Blick zu verlieren. Wie verändert sich der Kapitalismus? Welche gesellschaftlichen Alternativen zeigen sich?
2. Um Rolle und Potenzial von SE zu bestimmen, brauche es vermehrt empirische Untersuchungen: Fallstudien, aber auch komparative Untersuchungen.
3. Theoriearbeit ist gefragt, insbesondere interdisziplinäre Zusammenarbeit, um den Problemen gerecht werden zu können. So erfordere zum Beispiel der wichtige Bereich der Wirkungsforschung über Buchhaltungsfragen hinaus auch ein Verständnis der Performativität von Wirkungsmessungen.

Grundlinien einer Theorie „starker“ Nachhaltigkeit [1]

von Konrad Ott und Ralf Döring

> „Men now begin to realize that man has a right to the use, not the abuse, of the products of nature; that consumption should everywhere be compensated by increasing production; and that it is a false economy to encroach upon a capital, the interest of which is sufficient for our lawful uses.“ (G. P. Marsh, „Man and Nature“,1864)

I. Problemstellung

Die Idee der nachhaltigen Entwicklung („sustainable development“), die sich bis ins 18. Jahrhundert zurückverfolgen lässt, ist am Ende des 20. Jh. in der Nachfolge des sog. Brundtland-Berichtes[2] global weithin anerkannt. Es ist kaum vorstellbar, dass man sich direkt gegen diese Idee (sowie einer auf diese Idee bezogenen, d.h. nachhaltigen Entwicklung) ausspricht. Vielmehr wird jeder versuchen, sein bisheriges Verhalten und seine zukünftigen Ziele so darzustellen, dass sie sich im Einklang mit dieser vagen und vielfältig deutbaren Idee befinden. Daher und weil „Nachhaltigkeit“ ein Wort ist, dass in unterschiedlichen sozialen Systemen (Politik, Wissenschaft, Bildung, Recht) verwendet wird, drohen strategische Begriffsbesetzungen. Trotz (oder besser: aufgrund) der Überfülle an Definitionen, Konzepten, Modellen, Indikatorenlisten, politischen Strategien („nationale Nachhaltigkeitsstrategie“, „Bildung für Nachhaltigkeit“, „sozial-ökologische Forschung“ usw.) wird zunehmend unklar, ob den Ausdrücken „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ im Medium diskursiver Rede noch eine Bedeutung zuerkannt werden kann.

Die Extension des Terminus' „Nachhaltigkeit“ erweitert sich aufgrund der genannten Tendenzen kontinuierlich. Ein Begriff jedoch, der an Extension (Umfang) zunimmt, verliert dadurch an Intension (Bedeutung). Der Begriff ist zuletzt allumfassend und bedeutungsarm. Viele ziehen sich auf die Karikatur einer diskursethischen Position zurück und sagen, „Nachhaltigkeit“ sei nur eine Chiffre für einen offenen „diskursiven“, „interaktiven“ und „pluralistischen“ gesellschaftlichen Suchprozess, in den sich viele soziale Akteure einbringen können. Es läge reichhaltiges Material für ein sarkastisches Buch über den „Jargon der Nachhaltigkeit“ vor.

Hat man hingegen noch Zutrauen in die Möglichkeiten von „sustainability science“, so bietet es sich an, vom Starnberger Modell explorativer, paradigmatischer und postparadigmatischer Phasen der Theoriebildung auszugehen.[3] Die explorative Phase der Nachhaltigkeitsdebatte des späten 20. Jh. wäre unter dieser Deutungsfolie durch den WCED-Report, durch das Drei-Säulen-Modell[4] oder durch

---

[1] Dieser Text wurde erstmals veröffentlicht in Ott, K., Döring, R. (2006): Grundlinien einer Theorie „starker“ Nachhaltigkeit. In: Köchy, K., Norwig, M. (Hrsg.): Umwelt-Handeln - Zum Zusammenhang von Naturphilosophie und Umweltethik. München: Karl Alber Freiburg, 89-127. Wir danken dem Verlag für die freundliche Genehmigung des Abdrucks an dieser Stelle.

[2] WCED (World Commission on Environment and Development), Our Common Future, New York, Oxford 1987.

[3] G. Böhme et al. (Hrsg.), Starnberger Studien 1: Die gesellschaftliche Orientierung des wissenschaftlichen Fortschritts, Frankfurt/M. 1987. W. Schäfer, Die unvertraute Moderne, Frankfurt 1985, S. 116 ff. K. Ott, Ipso Facto, Frankfurt/M. 1997, S. 433 ff.

[4] Das von der Enquete-Kommission des deutschen Bundestages entwickelte sog. Drei-Säulen-Modell ist für diesen gesuchten Übergang unzulänglich. Das Drei-Säulen-Modell führt dazu, dass aufgrund der beliebigen Eintragbarkeit aller möglichen Forderungen in die drei Säulen („Ökologie“, „Ökonomie“, „Soziales“) eine „Wunschzettelmentalität“ und eine Überfrachtung

Nachhaltigkeits-Barometer geprägt. Das Ende dieser Phase kennzeichnet nicht zufällig eine Tendenz zum Jargon, zum Überdruss und zum „Anything goes“. Der Übergang in eine paradigmatische Phase ist das, woran der Wissenschaft gelegen sein muss. Demnach stünde nur ein kritisch-systematischer, d.h. ein Weg zur paradigmatischen Phase der Theoriebildung noch offen, wenn das Thema „Nachhaltigkeit“ wissenschaftlich nicht vollends trivialisiert werden und politisch nicht versanden soll.

Das Einschlagen dieses theoretischen Weges erscheint prima facie paradox, denn aus einer sozialwissenschaftlichen Beobachterperspektive sind die Autoren dieses Beitrags nur zwei von vielen Akteuren, die aus einem bestimmten Kontext heraus[5] über Nachhaltigkeit kommunizieren. Das, was wir geltend machen, kann dann zwar im Spektrum der Nachhaltigkeitsansätze verortet werden.[6] Aus dieser Perspektive heraus läßt sich allerdings über die „Güte“ und „Stringenz“ unserer Argumentation nicht befinden. Eine Bewertung dessen, was „die Akteure“ sagen und tun, erfordert ja Maßstäbe, über die der sozialwissenschaftliche Beobachter nicht verfügt. In einer zweiten Perspektive ist man dagegen Teilnehmer eines Diskurses und überprüft als solcher die Qualität theoretischer Vorschläge und ihrer jeweiligen Begründung. Während in der soziologischen Perspektive der Begriff von Nachhaltigkeit am faktischen Gebrauch des Wortes in der Sprache gebildet wird, wird er in der diskurstheoretischen Perspektive anhand der Gründe gebildet, die jemand für die Akzeptabilität eines bestimmten Theoriegerüstes anführen kann. Wir unterscheiden folgende Ebenen auf denen der Diskurs um Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung geführt werden kann und sollte:

1. Idee (inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit)
2. Konzeption („starke“, „schwache“ oder „mittlere“ Nachhaltigkeit)
3. Regeln und Leitlinien
4. Sektoren bzw. Aktivitätsfelder
5. Zielsysteme
6. Indikatorenbildung, Standardsetzung
7. Umsetzung (Instrumente, Maßnahmen, Monitoring)

Der Sinn dieses Ebenmodells ist analytisch und systematisch zugleich. Es bezieht sich auf unterschiedliche Fragestellungen, die mit der Bildung eines Begriffs von Nachhaltigkeit immanent verbunden sind und nur aufeinander aufbauend beantwortet werden können. Dobson hat gezeigt, dass Konzep-

erzeugt wird. Unterhalb der offiziell betonten Gleichrangigkeit der Säulen ist eine Tendenz unübersehbar, die drei Säulen in der Reihenfolge 1. Ökonomie, 2. Soziales, 3. Umwelt- und Naturschutz zu priorisieren. Auch gibt es im Rahmen des Drei-Säulen-Modells keine Möglichkeit, die Kontroverse zwischen starker und schwacher Nachhaltigkeit angemessen auszutragen. Vgl. zur Entstehung des Drei-Säulen-Modells den Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit, Bonn 1998, S. 30 ff. Es ist allerdings festzuhalten, dass die „ökologische Säule“ durch die sog. Managementregeln näher bestimmt werden (ebd., S. 46).

[5] Diesen Entstehungskontext haben wir im Vorwort unseres Buches dargelegt. K. Ott, R. Döring, Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit, Marburg 2004, S. 13-16.

[6] Etwa in dem Schema von K.W. Brand, G. Jochum, Der deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. München, MPS-Texte 2000.

tionen von Nachhaltigkeit mit der Beantwortung von Grundfragen wie „Why to sustain?“, „What to sustain?“, „How to sustain?“ zusammenhängen.[7] Wer diese formalen Ebenen mit begründeten Inhalten so füllen kann, dass diese kohärent (d.h. widerspruchsfrei) und möglichst konsistent (d.h. eng miteinander verknüpft) sind, der darf geltend machen, dass er/sie über eine Theorie(skizze) von Nachhaltigkeit verfügt. Jeder dieser Ebenen sind argumentative Prozesse zugeordnet, in deren Lichte inhaltliche (ethische, konzeptionelle, regelförmige, zielbezogene usw.) Festlegungen („Bestimmungen“) erfolgen können. In diesem Sinne kann der gesamte Nachhaltigkeitsdiskurs umfassend dargestellt („rekonstruiert“) werden. Und umgekehrt gilt: Das Ebenenmodell lässt die Aussichten steigen, das über Nachhaltigkeit ein Diskurs geführt wird, der diesen Namen verdient. Argumentationsprozesse, die unter prozeduralen (Diskurs-)Regeln stehen und inhaltliche Ergebnisse greifen auf jeder Ebene ineinander. Bei den ersten drei Ebenen handelt es sich um den Theoriekern. Aus diesem lässt sich eine Menge von Anwendungen entwickeln, die durch den Theoriekern festgelegt werden.[8] Die Verbindung zwischen den Ebenen ist natürlich nicht streng deduktiv. Die Ergebnisse der je oberen Ebenen sind orientierende Vorgaben, die eigenständigen Überlegungen auf jeder Ebene Raum lassen.

Besonders wichtig sind mir in diesem Beitrag die obersten Ebenen. Wir werden in den folgenden Abschnitten die Gesichtspunkte diskutieren, im Lichte derer man konträre Konzepte beurteilen (II, III) und zuletzt eine diskursrationale Wahl zwischen ihnen treffen kann (IV). Ein Folgeproblem betrifft die Bildung eines schlüssigen Begriffs von Naturkapital (V). Zuletzt werde ich einige politische Konsequenzen skizzieren (VI).

II. Zur ethischen Idee der Nachhaltigkeit

Die „Ethik“ der Nachhaltigkeit ist nicht mit einer umfassenden Ethiktheorie (wie etwa der Diskursethik), einer Theorie der Gerechtigkeit (wie etwa der von John Rawls) oder der Umweltethik gleichzusetzen, sondern setzt voraus, dass bestimmte Annahmen aus (Diskurs-)Ethik, Gerechtigkeitstheorie oder dem Argumentationsraum der Umweltethik benutzt werden können, um die Idee der Nachhaltigkeit zu explizieren.[9]

1. Thematisiert wird das Problem intra- und[10] intergenerationeller distributiver Gerechtigkeit in Ansehung unterschiedlicher Güter mit einem besonderen Augenmerk auf Naturgüter.[11] Die Idee der Nachhaltigkeit bezieht sich im Unterschied zu beliebigen subjektiven Zielen oder zu kulturellen Leitbildern implizit auf moralische Verpflichtungsgründe, sofern Gerechtigkeit begrifflich etwas mit Moralität zu tun

[7] Methodisch knüpfen wir an die Analyse von Andrew Dobson an. A. Dobson, „Environmental Sustainabilities“, in: Environmental Politics, Vol. 5, No. 3, S. 401-428, ins. S. 404 ff.

[8] Dieses metatheoretische Modell entstammt dem strukturalistischen Theoriekonzept. Vgl. W. Stegmüller, Neue Wege der Wissenschaftsphilosophie, Berlin, Heidelberg 1980.

[9] Zum diskursethischen Rahmenkonzept vgl. K. Ott, „Noch einmal: Diskursethik“, in: N. Gottschalk-Mazouz (Hrsg.), Perspektiven der Diskursethik, Würzburg 2004, S. 143-173.

[10] Es wäre stark kontraintuitiv, moralische Aufmerksamkeit ausschließlich zukünftigen Generationen zuzuwenden und dem heutigen Elend gegenüber moralisch indifferent zu sein. Hierzu U. Hampicke, „Das Problem der Verteilung in der Neoklassischen und in der Ökologischen Ökonomie“, in: Jahrbuch Ökologische Ökonomie, Bd. 1, Marburg 1999, S. 153-188, insb. S. 175. Ebenso R. Attfield, The Ethics of the Global Environment, Edinburgh 1999, S. 158.

[11] Dieses Augenmerk trifft auch auf „schwache“ Nachhaltigkeit zu, nimmt dort allerdings den Charakter einer Substitutionsperspektive an (s. Abschnitt III).

hat. Diese Idee verbindet somit den verpflichtenden Sinn moralischer Gründe mit einer zielgerichteten („teleologischen“) Perspektive, in der unterschiedliche Güterverteilungen in den Blick geraten. Kantisch gedacht, ist Nachhaltigkeit keine regulative Idee wie Gott, Freiheit und die Unsterblichkeit der Seele. Eine andere, ebenfalls bei Kant angelegte Möglichkeit trifft den Status dieser Idee besser: ein Ziel, das zugleich Pflicht ist. Mithin verstehen wir diese Idee von ihrem normativen Status her als ein kollektives Ziel einer auch intertemporal gerechten Güterverteilung, das anzustreben eine moralische Verpflichtung darstellt. Wer die Akteure sind, die in die Pflicht genommen werden, kann vorläufig noch offen bleiben. Der Terminus „nachhaltige Entwicklung“ ist demzufolge als Entwicklung zu verstehen, die sich an diesem Ziel orientiert. Komposita wie etwa „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ sind entsprechend zu fassen. Das Attribut „nachhaltig“ bezieht sich primär auf kollektive Verhaltensmuster, Ziele und Lebensstile. Die Verwendung des Attributs sollte also in der Regel auf kollektives Handeln und gesellschaftliche Zielsysteme beschränkt werden.

2. Eine inhaltlich bestimmte Auffassung von intergenerationeller Gerechtigkeit („future ethics“) strukturiert sich anhand folgender Fragen[12]:

1. Bestehen überhaupt Verpflichtungen gegenüber zukünftigen Personen?
2. Soll man der Zukunftsverantwortung einen egalitär-komparativen (relationalen) oder einen absoluten Standard zugrunde legen?
3. Was zählt zu einer fairen Hinterlassenschaft? Diese Frage beantworten wir auf der konzeptionellen Ebene (Abschnitt III).
4. Darf man zukünftige Ereignisse, wie in der Ökonomik üblich, abdiskontieren?[13]

2.1 Wenn man ethische Fragen intergenerationeller Verpflichtungen thematisiert, muss man somit erstens ethisch begründen, dass überhaupt Pflichten gegenüber zukünftigen überhaupt bestehen. Dies verlangt eine Auseinandersetzung mit Argumenten, die dies bestreiten. An anderer Stelle haben wir diese sog. „No-Obligation“-Argumente ausführlicher behandelt und sie je einzeln zu entkräften versucht.[14] Mittlerweile erscheinen uns weder Parfits „Future-Individual-Paradox“ noch DeGeorges Argument, wonach zukünftige Personen jetzt keine Rechte haben könnten, überzeugend. Parfits Paradox gewinnt seine moralische Bedeutung nur dadurch, dass die Begriffe des Individuums und der Person vermischt werden.[15] Unter „Personalität“ verstehen wir einen normativen Status, der üblicherweise Menschen mit bestimmten kognitiven Fähigkeiten zuerkannt wird. Dieser Status schließt ein System der Rechte ein. Unter „Individualität“ verstehen wir das, was Paul Ricoeur als die narrativ verfasste

[12] Diese Strukturierung greift auf einen ähnlichen Vorschlag von Angelika Krebs zurück. A. Krebs: „Wieviel Natur schulden wir der Zukunft?“, in: J. Mittelstraß (Hrsg.), Die Zukunft des Wissens, Berlin 2000, S. 313-334.

[13] Unsere Auffassung zur Diskontierung darzulegen, würde den Rahmen dieses Beitrags überschreiten. S. hierzu K. Ott, „Reflections on discounting: some philosophical remarks“, in: International Journal of Sustainable Development, Vol. 6, No. 1, 2003, S. 7-24. K. Ott, R. Döring, wie FN 4, dort Kap. 3.2.4.

[14] K. Ott, „Essential Components of Future Ethics“, in: R. Döring, M. Rühs (Hrsg.), Ökonomische Rationalität und praktische Vernunft, Würzburg 2004, S. 83-108.

[15] E. Partridge, „On the Rights on Future Generations“, in: D. Scherer (Hrsg.), Upstream/Downstream, Philadelphia 1990; ähnlich W. Grey, „Possible Persons and the Problem of Posterity“, in: Environmental Values, Vol. 5, 1996, S. 161-179; K. Ott, wie FN 13.

Ipseität bezeichnet hat, nämlich die aufgrund einer einzigartigen und unverwechselbaren Lebensgeschichte gewordene kontingente und konkrete Partikularität einer Person. Unsere moralischen Pflichten beziehen sich primär auf Personalität, weniger hingegen auf Individualität. In vielen Fällen setzt die Anerkennung moralischer Verpflichtungen kein Wissen um die je konkrete Individualität der Personen voraus, denen gegenüber eine Verpflichtung besteht.[16] Das „Future-Individual-Paradox" schärft daher zwar den Sinn für die Kontingenz von Individualität, aber seine moralische Bedeutung für die Rechtfertigung intergenerationeller Verpflichtungen ist zu vernachlässigen. DeGeorge wiederum vernachlässigt die Zeitlogik von Rechten und Pflichten.[17] Unnerstall hat ausführlich gezeigt, dass bereits zukünftige Rechte heutige Verpflichtungen begründen können.[18] Die Vorwirkungen zukünftiger (moralischer oder juridischer) Rechte von Personen sind eine notwendige und hinreichende Bedingung für heutige intergenerationelle Verpflichtungen in Ansehung unterschiedlicher Güter.

2.2 Es muss zweitens begründet werden, ob zukünftige Personen mindestens ebensogut gestellt werden müssen wie gegenwärtige. Die ethische Kontroverse dreht sich also darum, ob der Zukunftsethik ein absoluter oder ein komparativer Standard zugrunde gelegt werden soll. Jener Standard besagt, dass wir zukünftigen Generationen nur die Bedingungen eines guten (menschenwürdigen) Lebens schulden, dass es uns aber erlaubt ist, ihnen weniger zu hinterlassen als wir selbst (im Durchschnitt) ererbt haben. Ein komparativer (oder egalitärer) Standard verlangt hingegen, zukünftige Personen im Durchschnitt nicht schlechter als heutige stellen zu dürfen. Die Verpflichtung zur Gewährung eines absoluten Standards ist von ihrem moralischen Status her unbedingter, die zur Einhaltung eines komparativen Standards intergenerationeller Gerechtigkeit fordert mehr Aufmerksamkeit für unsere möglichen kollektiven Hinterlassenschaften. Der komparative Standard stellt ceteris paribus die striktere Restriktion für unser Verhalten dar, sofern wir heute im wohlhabenden Norden im Durchschnitt oberhalb eines absoluten Standards leben. Intuitiv plädieren viele Autoren für einen komparativen Standard, aber dessen ethische Begründung ist keineswegs trivial, da man hierzu auch auf die Frage eingehen muss, ob die (annähernde) Gleichheit der intergenerationellen Lebensaussichten eine eigenständige normative Substanz („Eigenwert") hat bzw. ob es von moralischer Bedeutung ist, wie räumlich oder zeitlich getrennte Personen(gruppen) mit unterschiedlichen Güteraustattungen im Verhältnis zueinander stehen. Anti-Egalitaristen bestreiten einen Eigenwert von Gleichheit und beschränken intergenerationelle Verpflichtungen folglich auf einen absoluten Standard.[19] Die Wahl eines komparativen Standards ist demzufolge erlaubt, aber nicht geboten.

Wir haben im Anschluss an Martha Nussbaums Fähigkeitenansatz einen anspruchsvollen absoluten Standard zu begründen versucht und von diesem intra- und intertemporal verbindlichen „Sockel" aus

[16] Auch die Aufforderung, bei moralischen Fragen der Individualität des Falles gerecht zu werden, ist eine allgemeine Forderung.

[17] Ethisch bedeutsamer ist es, Verpflichtungen gegenüber zukünftigen Personen mit dem moralischen Status lebendiger menschlicher Embryonen kohärent zu verbinden. Ontologisch betrachtet, sind lebendige Embryonen schon in der Welt (nämlich „in utero"), wenngleich noch nicht so auf der Welt wie existierende Personen, während zukünftige Menschen ex definitione weder in noch auf der Welt sind. Es ist daher erklärungs- und begründungsbedürftig, wenn man bspw. eine „liberale" Position zur Abtreibung mit einer Betonung intergenerationeller Verpflichtungen verbinden möchte.

[18] H. Unnerstall, Rechte zukünftiger Generationen, Würzburg 1999. Unnerstall bietet einen umfassenden Überblick über die Beachtung zukünftiger Generationen in unterschiedlichen Ethiktheorien. Zu einem neuen ambitiösen Versuch einer strikt transzendentalen Begründung der Zukunftsverantwortung s. F. Ekardt, Das Prinzip Nachhaltigkeit, München 2005.

[19] Maßgeblich hierzu Krebs, wie FN 11.

ein zweigeteiltes Argument zugunsten eines intergenerationellen komparativen Standards formuliert. Wir schlagen also vor, in einem ersten Schritt den „(basic)-need"-Ansatz vieler Konzeptionen einschließlich der WCED durch die Liste von Fähigkeiten zu ersetzen, die Martha Nussbaum in ihrer „dicken und vagen Konzeption des Guten" zusammengestellt hat:[20]

1. Fähig zu sein, bis zum Ende eines vollständigen menschlichen Lebens leben zu können. Nicht frühzeitig sterben zu müssen.
2. Fähig zu sein, eine gute Gesundheit zu haben (Ernährung, Unterkunft). Sexualität.
3. Vermeidung von unnötigem Schmerz und Leid.
4. Fähig zu sein, die fünf Sinne zu benutzen; fähig zu sein, zu phantasieren, zu denken und zu schlussfolgern.
5. Fähigkeiten, Bindungen zu Dingen und Personen zu unterhalten. (Liebe, Fürsorge, Dankbarkeit, Sehnsucht, Trauer)
6. Fähig zu sein, sich eine Auffassung des guten Lebens zu bilden (Authentizität, Lebensplanung).
7. Fähigkeit zur sozialen Interaktion (Anerkennung, Mitgliedschaft, Freundschaft, Beruf usw.).
8. Fähig zu sein, in Anteilnahme für und in Beziehung zu Tieren, Pflanzen und zur Welt der Natur zu leben.
9. Fähigkeit zum Lachen, zum Spielen, zur Erholung, zum Genuss usw.
10. Fähig zu sein, das eigene Leben und nicht das von irgendjemand anderem zu leben.

Diese Liste der Fähigkeiten beruht auf Vorstellungen von der möglichen inneren Reichhaltigkeit des menschlichen Daseins und auf einer Konzeption des differenzierten Zusammenhangs von Subjektivität, Personalität und Individualität (kurz: „Eksistenz"), die sich von ökonomistischen, utilitaristischen und liberalistischen Konzeptionen tiefgreifend unterscheidet. Dass diese Fähigkeiten in je individuellen Konfigurationen realisiert werden können, ist unproblematisch. Eine solche Auflistung menschlicher Fähigkeiten steht auch nicht in der Gefahr, paternalistisch zu werden.[21]

Im Unterschied zu Anti-Egalitaristinnen sind wir allerdings der Auffassung, dass bei Fragen der Gerechtigkeit auch relationale bzw. komparative Gesichtspunkte eine Rolle spielen. Die Begründung des komparativen Standards kann auf den rawlsschen „Schleier der Unwissenheit" oder auf die „presumption in favour of equality" rekurrieren. Es ist, was den Rekurs auf Rawls anbetrifft, möglich, den Schleier der Unwissenheit so zu verstehen, dass die Individuen im Urzustand nicht wissen, zu welcher Generation sie gehören. Das „Schleier"-Argument ist so zu verstehen, dass sich im Urzustand Vertreter aller Generationen befinden und zwischen verschiedenen Entwicklungspfaden der Menschheit wählen, wo-

[20] M. Nussbaum, „Menschliches Tun und soziale Gerechtigkeit", in: M. Brumlik, H. Brunkhorst (Hrsg.), Gemeinschaft und Gerechtigkeit, Frankfurt/M. 1993, S. 323-361.

[21] So aber H. Pauer-Studer, Autonom leben, Frankfurt/M. 2000, s. zu diesem Punkt auch K. Ott, „Ein inkonsequenter Abschied vom Egalitarismus", in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, 4/2003, S. 683-688.

bei den Betroffenen unbekannt ist, an welcher Stelle des Pfades sie sich realiter befinden werden.[22] Da es moralisch unbeachtlich ist, welche Stelle eine Person in der Generationenfolge einnimmt, werden rationale Personen wohl einen komparativen Standard unter Beachtung sicherer ökologischer Grenzen wählen.

Ohne Rückgriff auf eine „original position" lautet die Begründung des komparativen Standards wie folgt: Die Intuition, dass keine Generation in der Kette der Generationen etwas Besonderes ist (I) in Verbindung mit dem von Ernst Tugendhat begründeten Verbot primärer Diskriminierung[23] (V) und der (strittigen) „presumption in favor of equality" (P) stellt eine hinreichende Prämissenbasis für einen intergenerationellen komparativen Standard dar. Die Begründung der Prämisse P ruht auf der Übertragung allgemein anerkannter Grundsätze (wie der gleichen Berücksichtigungswürdigkeit jeder Person, der Gleichheit vor dem Gesetz und der Chancengleichheit) in den Bereich der Sphäre distributiver Gerechtigkeit. Zur Verteidigung von P ist auch ein Blick auf die Argumentation von Angelika Krebs hilfreich, die die „presumption in favor of equality" ablehnt. Krebs muss dabei erstens alltägliche Gleichverteilungsgrundsätze („Jedes Kind am Tisch soll gleich viel Pudding bekommen") als Wunsch nach befriedigenden Anerkennungsverhältnissen (um)interpretieren, zweitens behaupten, „dass moralische Standards nur den basalen Bereich des Menschenwürdigen betreffen", und drittens alle Gleichheitsgrundsätze zu Grundsätzen korrekter Regelanwendung (um)interpretieren.[24] Alle drei Auffassungen sind wenig überzeugend. Somit hat man gute Gründe, P beizubehalten und die Begründungslasten entsprechend zu verschieben. Mit welchen Gründen dürften wir von einem komparativen Standard abweichen (besondere Bedürfnisse, Leistungen oder Verdienste)?

Es stellt sich sofort die Frage, ob angesichts des heutigen Lebensstandards solch ein komparativer Standard a) innerhalb (sicherer) ökologischer Grenzen möglich bzw. ob er überhaupt global verallgemeinerbar ist und wie er sich b) zu den intragenerationellen Prinzipien (etwa dem rawlsschen Differenzprinzip) verhält. Der komparative Standard scheint ja den westlichen Lebensstandard, der sich gegenwärtig weltweit ausbreitet, in der Zeit verallgemeinern zu wollen. Beruht nicht aber die Emphase der Nachhaltigkeitsidee gerade auf der Einsicht, dass diese Verallgemeinerung ökologisch unmöglich ist? Wichtig ist in jedem Falle mit Blick auf a), dass dieser Standard sich an einem plausiblen Konzept von Lebensqualität und nicht am Lebensstandard, der am durchschnittlichen Bruttosozialprodukt pro Kopf gemessen wird, orientiert. Wie groß die Unterschiede zwischen einem anspruchsvoll definierten absoluten Standard und einem über Lebensqualität definierten komparativen Standard in Bezug auf unterschiedliche Güter sowie die entsprechenden „Sphären" der Gerechtigkeit (sensu Walzer[25]) faktisch sein werden, kann hier offenbleiben. Was b) anbetrifft, so hat Rawls in der endgültigen Fassung seiner Grundsätze das Differenzprinzip unter die einschränkende Bedingung des intergenerationell gerechten Sparplans gestellt. Die wirtschaftlichen und sozialen Ungleichheiten müssen „unter der Einschränkung des gerechten Spargrundsatzes" den am wenigsten Begünstigten den größtmögli-

[22] Sie wissen allerdings, dass sie nicht am Anfang der Generationenfolge stehen.

[23] E. Tugendhat, Vorlesungen über Ethik, Frankfurt/M. 1993, Achtzehnte Vorlesung, insb. S. 376 ff.

[24] Wie FN 11. Siehe zur Debatte um den Anti-Egalitarismus auch A. Krebs (Hrsg.), Gleichheit oder Gerechtigkeit, Frankfurt/M. 2000.

[25] M. Walzer, Sphären der Gerechtigkeit, Frankfurt/M., New York 1994.

chen Vorteil bringen.[26] Den gerechten Spargrundsatz verstehen wir als Platzhalter für die plausibelste Konzeption von Nachhaltigkeit. Das heißt, dass dem Differenzprinzip (oder anderen Prinzipien intergenerationeller Verteilung, die mit der Gewährung des absoluten Standards nicht identisch sind wie etwa ein Prinzip begrenzter Ungleichheit der Einkommen) 1) das Prinzip größtmöglicher gleicher Freiheiten, 2) das Prinzip fairer Chancengleichheit und 3) ein Nachhaltigkeitsprinzip vorgeordnet sind.

3. Häufig werden Urteile über präsumptiv nicht nachhaltige Verhaltensmuster in folgender Form gefällt: „Wenn alle x täten, würde es die Biosphäre nicht verkraften". Bezogen wird dieses Argumentationsmuster auf Energieverbrauch, Fleischkonsum, Stoffströme usw. Dieses Verallgemeinerbarkeits-Argument lautet in populärer Form: „Was wäre, wenn das jeder täte?" Es ist allgemein bekannt, dass für die aufstrebenden Mittelschichten großer, bevölkerungsreicher Länder wie China oder Indien der westliche „way of life" einen Vorbildcharakter besitzt, an dem sich das Konsumverhalten dieser Schichen orientiert. Dieser Konsumstil ist daher global ungeheuer attraktiv, aber womöglich als verallgemeinerter nicht nachhaltig. Bei Singer lautet das Verallgemeinerungsargument folgendermaßen: „Wenn jeder x tun würde, wären die Folgen verheerend (oder nicht wünschenswert); deshalb sollte niemand x tun". In dieser groben Form ist das Argument logisch nicht schlüssig, da aus der Negation des Allquantors („nicht alle") nicht die Negation des Existenzquantors („nicht einer") folgt. Singer führt zur Stützung des Arguments daher ein Moralprinzip ein, das besagt, dass immer dann, wenn eine Handlung für eine einzelne Person moralisch falsch ist, sie damit (ceteris peribus) für eine jede Person und damit für alle Personen falsch ist. Das Argument verbindet also eine konsequentialistische Komponente (unerwünschte bzw. unakzeptable Folgen) mit einem Prinzip, das den Übergang von „nicht alle" zu „nicht einer" ermöglicht.[27] Im Anschluss an die Analyse von Singer kann das Verallgemeinerbarkeits-Argument mit Blick auf Fragen des intergenerationell fairen Naturverbrauch folgendermaßen umformuliert werden: Wenn ein Akteur (Individuum, Haushalt, Nation) im Ausmaß A bestimmte natürliche Ressourcen R verbraucht und wenn die Verallgemeinerung dieses Ausmaßes A mit Sicherheit (oder mit einer hohen Wahrscheinlichkeit) zu einer Menge von Konsequenzen K führen würde, deren Eintreten nicht öffentlich befürwortet werden kann, so hat jeder einzelne Akteur einen direkten moralischen Grund, sein eigenes Ausmaß A soweit zu reduzieren, dass die Verallgemeinerung dieses reduzierten Ausmaßes das Eintreten von K verhindern bzw. hinreichend sicher ausschließen. Das gesamte Argument ist natürlich hinfällig, wenn man technologische Mittel und Wege fände, x zu verallgemeinern, ohne dass K eintritt. Der Technik- und Dematerialisierungsoptimismus gründet womöglich in der Befürchtung, K nur durch Veränderungen der Lebensstile vermeiden zu können.

Das Verallgemeinerungsargument kann auch unter Voraussetzung der genannten Grundsätze und Standards geltend gemacht werden, nämlich so, dass bei einer Verallgemeinerung von x ein komparativer Standard oder ein intergenerationell gerechter Sparplan nicht mehr mit Aussicht auf Erfolg verfolgt werden können. Es muss sich also nicht immer um katastrophale Konsequenzen handeln, sondern es genügt, dass eine Verallgemeinerung bestimmter Praktiken dazu führen würde, dass bestimmten Verpflichtungen nicht mehr nachgekommen werden kann. Wenn es ein kollektives Ziel gibt,

[26] J. Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt/M. 1975, S. 336.

[27] G.M. Singer, Verallgemeinerung in der Ethik, Frankfurt/M. 1975. Zu den logischen Details der Annahmen Singers s. W. Kellerwessel, Normenbegründung in der Analytischen Ethik, Würzburg 2003, S. 334-356.

das zu erreichen eine moralische Verpflichtung darstellt (Nachhaltigkeit), und wenn die Verallgemeinerung bestimmter Praktiken die Erreichung dieses Ziel faktisch verunmöglicht, dann liegt ein moralischer Grund vor, diese Praktiken nicht beizubehalten.

III. Konzeptionen von Nachhaltigkeit

Wir haben an anderer Stelle gezeigt, dass unterschiedliche Ansätze im Spektrum der Kommunikation über Nachhaltigkeit immer wieder auf die konzeptionelle Ebene zurückführen und dass keine Nachhaltigkeitstheorie diese Ebene überspringen darf.[28] Die moralische Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen muss durch Annahmen ergänzt werden, die sich auf die Beschaffenheit einer Hinterlassenschaft, mithin auf unterschiedliche Güter und Optionen bezieht. Hinterlassenschaften sind mit dem Aufbau, dem Erhalt und der Reproduktion von, vorläufig gesagt, Kapitalbeständen verbunden. Unter Kapitalien versteht man Produktionsmittel, mittels derer Nutzen i.w.S. erzeugt werden kann. Man unterscheidet 1. Sachkapital, 2. Naturkapital[29], 3. Kultiviertes Naturkapital, 4. Sozialkapital (politische Institutionen u. dergl.), 5. Humankapital (Fertigkeiten, Bildung) sowie 6. Wissenskapital.[30] Kapital ist somit keine homogene Größe. Arten von Kapitalien lassen sich aufgrund ihrer Heterogenität daher nicht ohne Informationsverlust homogenisieren. Die Abstraktionen, die in vielen ökonomischen Modellen vorgenommen werden, oder die Subsumption aller Kapitalien unter (Sach)kapital K erzeugen den Schein von Homogenität. Dieser durch Abstraktionen und Subsumptionen erzeugte Schein darf natürlich nicht für die „Sache“ selbst genommen werden.

1. In der Diskussion um die „richtige“ Struktur der fairen kollektiven Hinterlassenschaft unterscheiden sich die Konzepte schwacher und starker Nachhaltigkeit grundsätzlich. Der Hauptunterschied liegt in der Beurteilung der Substitutionsmöglichkeiten von Naturkapitalien. Wenn diese nämlich vollständig oder weitgehend substituiert, d.h. ersetzt werden könnten, so würden wir selbst unter Zugrundelegung eines komparativen Standards nur wenig Natur(kapital) hinterlassen müssen. „Concepts of resources and capital substitution are at the heart of the debate about policies to achieve sustainable development“.[31]

Das Konzept schwacher Nachhaltigkeit ruht auf der Prämisse einer prinzipiell unbegrenzten („infiniten“) Substituierbarkeit aller Kapitalbestände. Auch die Auffassungen zum Diskontieren und zur Kompensation hängen letztlich mit der Substitutionsproblematik eng zusammen.) Dieses Konzept vertritt daher die Position, dass nur der Gesamtbestand an Kapitalien, aus denen sich ein intergenerationelles Vermächtnis bzw. ein entsprechender Sparplan zusammensetzt, mindestens konstant gehalten werden soll. Dies erlaubt es, weiterhin Naturkapital zu verbrauchen, wenn die Investitionen in Sach- und Humankapital hoch genug sind. Im Prinzip bzw. im Modell kann (fast) jeder Verlust von Naturkapital durch

[28] K. Ott, „Zu einer Konzeption „starker“ Nachhaltigkeit“, in: M. Bobbert, M. Düwell, K. Jax (Hrsg.): Umwelt- Ethik - Recht, Tübingen, Basel 2003, insb. S. 208-211.

[29] Man denke an Lachsfarmen, Forste, Herden, Weinberge usw.

[30] Zum Verhältnis von Nachhaltigkeit und Wissenskapital vgl. K. Ott, „Nachhaltigkeit des Wissens - was könnte das sein?“, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), Gut zu wissen, Münster 2002, S. 208-235. Dort findet sich auf S. 228 eine Aufstellung des aus unserer Theorieperspektive Wissenswerten.

[31] C. Tisdell, „Conditions for sustainable development: weak and strong“, in: A. Dragun, C. Tisdell, Sustainable agriculture and environment. Cheltenham 1999, S. 23-36.

eine Erhöhung von Sachkapital oder Humankapital bzw. Wissen wettgemacht werden. „The crux of weak sustainability is the assumption that manufactured and natural capital are close substitutes. Under conditions of weak sustainability it matters little that natural capital is depleted or degraded by economic activity, providing that an equivalent amount of manufactured capital is developed as a substitute."[32]

Dieses Konzept ist für Ökonomen attraktiv, da es sich auf den ersten Blick gut in die („neoklassische")[33] Wachstumsökonomik einarbeiten lässt. Genauer betrachtet, ist dies allerdings problematisch, da hierdurch eine an effizienter Allokation knapper Produktionsfaktoren orientierte Theorie der Maximierung des Gegenwarts(bar)wertes, die sich primär mit der Bewertung marginaler Veränderungen befasst, zur konzeptionellen Rahmung der Idee von Nachhaltigkeit wird, in der es um kollektive Hinterlassenschaften geht. Der deontologische Sinn intergenerationeller Verpflichtungen ist innerhalb dieser Rahmung nur als „constraint" darstellbar, der Maximierungspfaden extern auferlegt wird. Außerdem müssen Gerechtigkeitsfragen in Allokationsprobleme umdefiniert werden. Ethisch hängt die intergenerationelle Verantwortung von kontingenten altruistischen Präferenzen der Lebenden ab. Es ist aber metaethisch unhaltbar, moralische Verpflichtungen auf altruistische Präferenzen zu gründen, die sich regen mögen oder nicht.

Um Konsistenz- und Kohärenzprobleme zu vermeiden, wird die ethische Idee daher gleichsam von der konzeptionellen Rahmung her als „non-declining utility over time" bestimmt. Der durchschnittliche Nutzen u zukünftiger Personen wird als eine Funktion von Konsum c aufgefasst: u(c). All die Schwierigkeiten, die Sen dazu bewogen hatten, das Nutzenparadigma durch den Fähigkeitsansatz zu ersetzen,[34] bleiben hierbei virulent, werden aber nur selten thematisiert. Wird der Konsumbegriff „unter der Hand" auf käufliche Konsumgüter, d.h. auf Waren und Dienstleistungen eingeschränkt, so scheint sich die obligatorische intergenerationelle Hinterlassenschaft im Kern auf Konsumniveaus zu beziehen. Es muss dann in die Kapitalbestände investiert werden, die diese Niveaus erhöhen, vornehmlich Sachkapitalien.

Die äußere Natur wird im Konzept schwacher Nachhaltigkeit als wertfreie Objektivität, als widerständige Materie, als Ressourcenarsenal und demzufolge als Gegenstand von Erkenntnis, technologischer Manipulation und produktiver Aneignung begriffen. Natur ist Rohstoff und/oder Boden. Die Eigenschaften dessen, was als „Materie" oder „Naturstoff" aufgefaßt wird, sind ökonomisch uninteressant im Vergleich zu den wertbildenden Eigenschaften, die Menschen dem Roh-Stoff durch Technik und Arbeit aufprägen. Diese Naturauffassung prägt auch die ökonomische Modellbildung und den Substitutionsoptimismus, der Knappheiten natürlicher Ressourcen ausschließt. Im Streit um Ressourcenknappheit, wie er seit dem Bericht des „Club of Rome" geführt wird, haben Ökonomen mehrheitlich die Position vertreten, Knappheiten an natürlichen Ressourcen werde es bei „funktionierenden" Märkten schlimmstenfalls vorübergehend geben, da Markt- und Preismechanismen die Suche nach Substituten stimulie-

[32] P. Victor, J. Hanna, A. Kubursi, „How strong is Weak Sustainability?", in: économie applicée, Tome XLVIII, No. 2, 1995, S. 78.

[33] Streng genommen sollte man den Terminus „Neoklassik" für eine bestimmte geschichtliche Phase der ökonomischen Theoriebildung vor dem ersten Weltkrieg reservieren. So auch D. Colander: „The Death of Neoclassical Economics", in: Journal of the History of Economic Thought, Vol. 22, No. 2, S. 127-143.

[34] A. Sen, „The Standard of Living", in: S. McMurrin (Hrsg.), The Tanner Lectures on Human Values, Vol. VII, 1986, Salt Lake City, S. 1-51.

ren würden. Ontologisch unterstellt wird, dass der durch diese ökonomischen Mechanismen ausgelöste Suchprozess immer erfolgreich sein wird, d. h. dass sich Substitute werden finden lassen, weil es sie geben wird.

Die entscheidende Größe ist die Substitutionselastizität σ in der Produktionsfunktion. Sie gibt das Ausmaß der Substitutionsmöglichkeiten zwischen Natur- und Sachkapital wider. Je höher der Wert der Substitutionselastizität ist, umso leichter können beide Einsatzfaktoren gegeneinander ersetzt werden. Wenn $\sigma \geq 1$ ist, so darf Naturkapital im Modell beliebig klein werden. Es ist festzuhalten, dass Solow an dieser entscheidender Stelle zunächst nur hypothetisch argumentierte: „If it is very easy to substitute other factors for natural resources, than there is, in principle, no problem. The world can, in effect, get along without natural resources, so exhaustion is just an event, not a catastrophe“.[35] Solow verstand es dann aber als „best guess at the moment“, die Substitutionselastizität aller Naturgüter mindestens gleich 1 zu setzen.[36] Solows Botschaft lautete, man dürfe Naturressourcen aufbrauchen, sofern dies „optimal“ geschähe.[37] Der intertemporale Sparplan würde demnach nur die Bedingung der ökonomischen Optimalität enthalten; ansonsten sind die Naturgüter zum Verbrauch freigegeben. Die entscheidende Prämisse ist natürlich der „best guess“. Diese Prämisse ist aber denkbar schwach begründet. Schwache Nachhaltigkeit betrachtet die verschiedenen Kapitalien der Gesellschaft unter einer Portfolio-Perspektive. Demnach ist Naturkapital im Portfolio der Gesellschaft nur einer von mehreren „Posten“, die zum menschlichem Wohlergehen („Konsum“) beitragen können. Der ideale Portfolio-Manager (der „soziale Planer“) denkt in Maximierungsabsicht über Substitutionsmöglichkeiten im Portfolio nach, wobei er den Gegenwartswert maximieren möchte und die „returns of investment“ im Auge behält. Unter dieser Portfolio-Perspektive ergibt sich ein konzeptioneller Zwang, die Effizienz der Erhaltung von Naturgütern im Vergleich mit anderen Ertragsarten nachzuweisen, wozu diese monetarisiert werden müssen. Ist dieser Nachweis nicht zu erbringen, scheint es rationaler, gewinnbringendere Investitionsentscheidungen zu treffen. Nur bei hoher Risikoaversion oder zur Absicherung elementarer Lebensbedingungen würde man „unrentable“ Naturkapitalien unbedingt im Portfolio „halten“.

Durch das Meßmodell des echten Sparens („genuine savings“) wird das Konzept operationalisiert.[38] Es besagt, dass eine Gesellschaft mit dauerhaft negativen Sparraten nicht nachhaltig wirtschaftet. Die Industrieländer wirtschaften diesem Meßmodell gemäß nachhaltig. Eine grundsätzliche Kritik an ihrem Zivilisationsmodell lässt sich diesem Ansatz nicht entnehmen. Für das Konzept schwacher Nachhaltigkeit ist die Weltwirtschaft trotz einiger problematischer Regionen (Schwarzafrika, Zentralasien, Mittel- und Südamerika) auf einem insgesamt nachhaltigen Entwicklungspfad. Daran würde sich zunächst auch durch weitere Verluste an Biodiversität nichts ändern.

[35] R. Solow: „The economics of resources or the resources of economics“, in: American economic review, Vol. 64, 1974, S. 1-14. R. Solow, „Intergenerational equity and exhaustible resources“, in: Rev. Econom. Studies (Symposium), 1974, S. 29 - 45.

[36] Wie FN 34, vgl. zur Kritik daran Ott & Döring, wie FN 4, S. 113 f.

[37] Solow: „In particular, earlier generations are entitled to draw down the pool (optimally, of course!) so long as they add (optimally, of course!) to the stock of reproducible capital“. Mit „pool“ sind unserer Lesart zufolge alle Naturkapitalien gemeint.

[38] G. Atkinson et al., Measuring Sustainable Development, Cheltenham 1997. Die Formel hierfür lautet: S_g = GNP - C - D - n(R-g) - σ (e-d) + E, wobei S_g = genuine saving, GNP = Gross National Product, C= consumption (private and public), D = value of depreciation, n = unit resource rental rate, R = resource extraction, g = resource growth, σ = marginal social cost, e = pollution emission, d = natural dissipation of pollution, E = education.

2. Die Vertreter der Konzeption starker Nachhaltigkeit, insbesondere Herman Daly,[39] plädieren aufgrund von unterstellten Grenzen der Substituierbarkeit zwischen Kapitalien für eine in sich vielfältig strukturierte Hinterlassenschaft. Insbesondere Naturkapital und auch kultiviertes Naturkapital gelten als nicht oder nur begrenzt substituierbar. Unabhängig von dem Anwachsen anderer Kapitalbestände sollen auch die Naturkapitalien im Interesse zukünftiger Generationen (mindestens) konstant erhalten werden. Dies schließt einzelne Substitutionsprozesse keineswegs aus. Die Rahmung dieser Konzeption ist „biosphärisch". Die Biosphäre ist Daly zufolge charakterisiert durch den Aufbau belebter Strukturen von hoher interner Komplexität, d.h. von negentropischen Strukturen. Die industrielle Ökonomie ist wesentlich darauf angewiesen, dass die Biosphäre, d.h. das hierarchisch strukturierte Ensemble lebendiger Organismen in biozönotischen Gefügen (Gene, Genome, Organismen, Populationen, Arten, Biozönosen, Biome) diese negentropischen Strukturen (unter den Bedingungen der natürlichen Evolution) immer wieder aufs Neue autopoietisch aufbaut (etwa durch Photosynthese und sexuelle Fortpflanzung). Daly denkt Natur nicht als passive, träge, leblose, undifferenzierte, austauschbare und überreichlich vorhandene Materie, sondern als naturgeschichtliche „Mitgift" der Menschheit, gebildet aus - physikalisch betrachtet - höchst unwahrscheinlichen Strukturen mit hoher Negentropie. Die üblichen ökonomischen Kategorien („Boden", „Ressourcen", „Produktionsfaktoren" etc.) erfassen die Bedeutung des naturhaft Lebendigen für die menschliche Lebewelt nicht angemessen.[40] Natur ist auch nicht einfach Rohstoffe, sondern etwas, in das Wirtschaft und Gesellschaft eingebettet sind.

In dieser Perspektive sind die Leistungen der Natur („ecosystem services") und die der „Urproduktion" zu verstehen wie die abgeflachte Spitze einer auf dem Kopf stehenden Pyramide. Wer nur den Anteil der „Urproduktion" am Bruttosozialprodukt (BSP) heutiger Industriegesellschaften berechnet, kann zu der Auffassung gelangen, Branchen wie Tourismus, Werbung, Nano- oder Biotechnologie, Flugzeugbau usw. seien für „moderne" Volkswirtschaften wichtiger als Wasser-, Land- und Forstwirtschaft. In der präanalytischen Vision starker Nachhaltigkeit wird jedoch diese Pyramidenspitze durch den Verbrauch und die Verknappung von Naturkapitalien zunehmend instabil. Die Menschheit lebt zunehmend in einer „vollen Welt", in der die Naturkapitalien allmählich knapp werden und die Pyramide ins Schwanken gerät. So gesehen, muß das ökonomische System ein optimales Ausmaß haben („scale"), das es nicht überschreiten darf. Dieses Optimum[41] ist allerdings nur theoretisch postuliert. Niemand weiß, wo es liegt. Es genauer festzustellen, gilt als eine Hauptaufgabe einer Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung. Die Knappheit der Naturkapitalien (Fischbestände, Böden, Wälder, Grundwasser, Erholungsgebiete usw.) und vor allem auch die Eigenschaften von Naturkapitalien werden dadurch zu einem weiten Themenfeld eines veränderten ökonomischen Denkens.

Das Verhältnis von Sach- und Naturkapital wird von Daly generell als Komplementaritätsbeziehung gedeutet. Grob gesagt, liegt eine beiderseitige Angewiesenheits-Beziehung vor.[42] Die Annahme, Naturkapital könne im Produktionsprozess beliebig klein werden, wird als Modellfetischismus kritisiert. Intuitiv eingängige Beispiele für Komplementarität von Natur- und Sachkapital sind die Nutzungsbezie-

[39] Statt vieler Schriften hier nur H. Daly, Wirtschaft jenseits von Wachstum, Salzburg 1999.

[40] Hampickes Zielbündel ESH (Elemente, Selbstregulation, Homöostase) entspricht teilweise der Intention Dalys. Vgl. U. Hampicke, Ökologische Ökonomie, Opladen 1992, insb. S. 314ff.

[41] Dalys Begriff des „Optimums" ist vom neoklassischen Begriff der „Optimalität" grundverschieden.

[42] Eine solche Beziehung liegt immer dann vor, wenn man zur Schaffung von Gütern auf zwei Relate x und y angewiesen ist.

hungen von Fischen und Fischerbooten, Wäldern und Sägemühlen, Rohöl und Raffinerien usw. Dass bedeutet natürlich nicht, dass die Fische selbst auf die Fischerboote angewiesen wären, sondern, dass das Konsumgut „Fisch“ nicht ohne Fische, Fischer und Fischerboote erzeugt werden kann. In Verbindung mit der Verknappungsdiagnose lässt sich aus der Komplementaritätsthese eine Reihe von umweltpolitischen Konsequenzen ableiten, die den Erhalt und die Investition in Naturkapital betreffen. So darf bspw. der Verbrauch von Naturkapital nicht mehr als Volkseinkommen verbucht werden, das bloße Wachstum des BSP darf kein hochrangiges Ziel der Wirtschaftspolitik sein, Handelsströme sind auf ihre Auswirkungen auf die Naturkapitalien hin zu untersuchen usw.

Bei Daly trägt die Komplementaritätsthese die gesamte Begründungslast für die Regel starker Nachhaltigkeit, die fordert, Naturkapital über die Zeit hinweg zu erhalten. Wir glauben, dass diese These diese Last allein nicht tragen kann und daher auf verschiedene Argumentationsstränge verteilt werden sollte. Die Regel, Naturkapitalien über die Zeit hinweg konstant zu halten („constant natural capital rule“ (CNCR)), sollte als das primäre Begründungsziel des Konzeptes starker Nachhaltigkeit verstanden werden. Die Komplementaritätsthese ist demnach nur ein Argument, das zur Begründung dieser Regel angeführt werden kann. Die Komplementaritätsthese bezieht sich bei Daly nur auf instrumentelle Werte der Natur und auch dies nur mit Blick auf den Produktionsprozess. Sie ist daher nur von begrenzter Reichweite und auch innerhalb dieser nurvon beschränkter Gültigkeit. Instrumentelle Werte sind jedoch nur eine Wertkategorie neben eudaimonistischen und moralischen Werten.[43] Die These von der begrenzten Substituierbarkeit von Natur durch Artefakte lässt sich auch (und vielleicht sogar mit größerem Recht) auf die sog. eudaimonistischen Werte der Natur beziehen. Es geht also nicht nur um die Rolle von Naturkapital(ien) im Produktionsprozess i. e. S., sondern um die Naturgüter in ihrer Bedeutung für die Ausübung menschlicher Fähigkeiten und für das soziale, kulturelle und geistige Leben insgesamt. Es ist daher möglich, die Komplementaritätsthese zu modifizieren und dennoch - aufgrund anderer Gründe - der CNCR zuzustimmen.[44] Es geht nicht mehr nur darum, ob und in welchem Ausmaß Natur im Produktionsprozeß substituiert werden kann, sondern immer auch darum, ob „wir“ die fortschreitende Substitutionen von Natur durch Artifizielles im Lichte des Fähigkeitsansatzes wollen sollen bzw. verantworten können.

IV. Zur Möglichkeit rationaler konzeptioneller Wahl

Angenommen, eine Gesellschaft habe sich auf die Idee von Nachhaltigkeit festgelegt und müsse nunmehr, da sich die konzeptionelle Ebene nicht „überspringen“ lässt, diskursrational über die Wahl des besseren Konzeptes befinden. Lässt sich eine solche Wahl argumentativ rechtfertigen, d.h. kann man zu einem Urteil über das „bessere“ Konzept gelangen? Feyerabends „Anything Goes!“, Inkommensurabilitätsrhetorik oder der Radikale Konstruktivismus erlauben es den Vertretern aller Konzepte, ihre Position beizubehalten. Diese relativistische Lösung wird hier abgelehnt. Die Wahl sollte auch keine reine „Glaubenssache“ sein.

[43] Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU): Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes. Sondergutachten. Stuttgart 2002, insb. Kap. 2.1.

[44] Dass sich aus unterschiedlichen Prämissen gleiche Konklusionen ergeben können, ist in der angewandten Ethik und in der Normlogik allgemein anerkannt.

1. Neumayer[45] hat recht darin, dass keines der Konzepte eindeutig falsifiziert (im klassischen Sinne Poppers) werden kann. Es ist dennoch sinnvoll, die Wahl zwischen den Konzepten in Analogie zum Problem einer rationalen Theoriewahl in den Wissenschaften aufzufassen. Der umweltpolitisch folgenreiche Charakter dieser Wahl schließt deren Modellierung als rationale Wahl keineswegs aus. Neumayers Begriff des „persuasive case" geht in diese richtige Richtung, sofern man die emotivistischen Konnotationen im Ausdruck „persuasiv" streicht und die Wahl im Sinne Neumayers konsequent als Urteilsbildung versteht. Die Aufgabe ist also, im Lichte der zurzeit verfügbaren Argumente ein insgesamt begründetes Urteil auf der konzeptionellen Ebene zu fällen. Die Urteilsbildung erfolgt im Lichte ethischer Prinzipien in einer von direktem Handlungsdruck entlasteten, aber praxisorientierten Situation aus der Perspektive von Staatsbürgerinnen („citizen") heraus, die gemeinsam die Gründe prüfen, die ihnen von den Theoretikern vorgelegt werden.[46] Man kann sich diese Wahlsituation auch als einen kontrafaktisch-advokatorischen Diskurs mit Vertretern zukünftiger Generationen vorstellen. Gehen wir näher auf diese Argumente ein.

2. Unter Kriterien wie etwa Formalisierbarkeit oder auch ontologische Sparsamkeit würde man wohl schwache Nachhaltigkeit wählen. Aber diese Kriterien können nicht allein maßgeblich sein. Ein pauschaler Verweis auf „den" technischen Fortschritt oder auf ökonomische Modelle ist zur Begründung von schwacher Nachhaltigkeit unzulänglich. Solche Modelle sind ja keineswegs neutral, sondern Teil des Problems, da in sie die eigentlich kontroversen Annahmen einfließen. Ein Vertreter schwacher Nachhaltigkeit muss vielmehr die Kernelemente seiner Konzeption verteidigen (Cobb-Douglas-Funktion, Kaldor-Hicks-Kriterium, hohe und monotone Diskontrate, „genuine savings", Environmental-Kuznets-Curve,), die entweder empirisch oder normativ schweren Einwänden ausgesetzt sind. Gegen das Herzstück der Konzeption, nämlich das Substitutionsprinzip sind derartig viele Gründe angeführt worden[47], das dieses Prinzip und damit Solows „best guess" nicht haltbar zu sein scheinen. Solows „best guess" war nicht als Axiom oder Dogma gemeint, sondern als etwas, das im Lichte neuer Erfahrungen der Revision offen steht. Viele Ökonomen wehren sich mittlerweile sogar dagegen, auf dieses „weltfremde" Prinzip indefiniter Substituierbarkeit festgelegt zu werden.

3. Der Fall der Südseeinsel Nauru[48] wird mehrfach als Widerlegung schwacher Nachhaltigkeit interpretiert: Im Jahre 1900 wurden auf Nauru Phosphatvorkommen entdeckt. Diese Vorräte wurden ausgebeutet, zunächst durch die Kolonialmächte. Auch nach der Unabhängigkeit Naurus 1968 wurde der Abbau fortgesetzt, nur dass seitdem die Einnahmen der Inselbevölkerung zugute kommen. So hatte die Regierung von Nauru einen Fond gebildet, der zu besten Zeiten etwa 1 Mrd. $ umfasste und auf internationalen Kapitalmärkten angelegt war. Von den Zinserträgen profitierten alle Bewohner Naurus, die dadurch ein für regionale Verhältnisse hohes Pro-Kopf-Einkommen bezogen. Allerdings ist die Insel

[45] E. Neumayer, Weak versus Strong sustainability, Cheltenham 1999. Neumayer ist einer der wenigen Autoren, bei denen sich wissenschaftstheoretische Reflexionen finden.

[46] Die hinter dieser Formulierung stehende Konzeption deliberativer Demokratie lässt sich aus einem diskursethischen Rahmen ableiten. Vgl. hierzu M. Mason, Environmental Democracy, London 1999.

[47] Vgl. die Beiträge in M. Held, H.G. Nutzinger (Hrsg.), Nachhaltiges Naturkapital, Frankfurt/M., New York 2001, Neumayer, wie FN 43, Ott, Döring wie FN 4.

[48] J. Gowdy, C. McDaniel, „The physical destruction of Nauru: an example of weak sustainability", in: Land Economics, Vol. 75, 1999, S. 333 - 338. G. Scherhorn, C. H. Wilts, Schwach nachhaltig wird die Erde zerstört, in: GAIA, Vol. 10, 2001, S. 249-255.

durch die Zerstörung von rund 80% der Landesfläche zur Versorgung der Bevölkerung nicht mehr in der Lage. Es ist fraglich, ob eine ökologische Restauration möglich ist. Lebensmittel und Trinkwasser werden überwiegend importiert. Die Lebensverhältnisse auf Nauru sind durch hohe Krankheitsraten (Diabetes, Herzkrankheiten, Bluthochdruck), Alkoholismus und sinkende Lebenserwartung bei Männern gekennzeichnet. Die Bewohner sind von den Erträgen des Fonds abhängig. Es wird mittlerweile immer wahrscheinlicher, dass große Teile des Finanzkapitals von Nauru durch ökonomische Krisen oder Fehlinvestitionen verloren sind. Eine Rückkehr zu früheren Lebensverhältnissen erscheint ausgeschlossen. Attraktiv ist Nauru derzeit für das anrüchige „offshore-banking“ und als Internierungslager für Bootsflüchtlinge, die vor der Küste Australiens aufgegriffen wurden. Nach dem Meßmodell der „Genuine Savings“ ist bzw. war Nauru das nachhaltigste Land der Erde. Dies zeigt, dass im Konzept schwacher Nachhaltigkeit ein hoher „Genuine Savings Index“ (GSI) mit nahezu vollständiger Naturzerstörung und sozialen Verwerfungen einhergehen kann. Vertreter des Konzepts schwacher Nachhaltigkeit stehen vor der Alternative, den „Fall Nauru“ zu einer Anomalie zu erklären oder zuzugeben, dass die Umwelt- und Lebensverhältnisse auf Nauru gemäß ihrer Konzeption von Nachhaltigkeit als positiv zu beurteilen sind. Kritiker schätzen den „Fall Nauru“ als Widerlegung des Konzepts schwacher Nachhaltigkeit ein.

4. Ein gewichtiges Argument gegen die unbegrenzte Substituierbarkeit von Naturgütern bezieht sich auf die Multifunktionalität vieler ökologischer Systeme. Es müsste für jede einzelne ökologische Funktion ein artifizielles Substitut angegeben werden. Man verdeutliche sich dieses Problem am Beispiel von Wäldern oder aquatischer Ökosysteme. „Manufactured capital lacks this diversity of function. (...) The possibilities for the substitution of manufactured capital are thus more restricted than indicated by conventional capital theory.“[49] Daher wird man den konkreten Nachweis der Substituierbarkeit im Einzelfall fordern dürfen. Die Substitute müssen also nachweislich vorhanden und nicht nur denkmöglich sein („Manna vom Himmel“). Es ist zudem keineswegs sicher, ob Substitute immer kostengünstiger, risikoärmer, sozialverträglicher etc. sein werden. Das Substitutionsprinzip muss zudem an sämtlichen zukünftigen Zeitstellen gelten. Letztlich haben Ökonomen überhaupt keine fachlichen Kompetenzen, um Substitutionspotenziale im Detail beurteilen zu können.

5. Es ist keinesfalls sicher, ob zukünftige Personen mit heutigen Substitutionsprozessen einverstanden sein werden. Aus dem Umstand, dass zukünftige Präferenzen jenseits von Minimalansprüchen nicht gewusst werden können („argumentum ad ignorantiam“), folgt nicht, dass zukünftige Generationen von einer denaturierten artifiziellen Welt begeistert sein werden. Die Erhaltung von Naturkapital dagegen lässt zukünftigen Personen insgesamt mehr Optionen. In diesem Sinne ist starke Nachhaltigkeit das liberalere und freiheitlichere Konzept.[50]

Ein Anhänger schwacher Nachhaltigkeit mag an diesem Punkt geltend machen, die Präferenzen der meisten Menschen würden sich in Konformität mit den realen Weltzuständen ändern; in einer künstli-

[49] M. J. Harte, „Ecology, Sustainability, and Environment as Capital“, in: Ecological Economics. Vol. 15, S. 159.

[50] Vgl. hierzu aus ökonomischer Sicht H.P. Weikard, Wahlfreiheit für zukünftige Generationen, Marburg 1999. An diesem Punkt wird von uns eine Vorstellung von Liberalität in Anschlag gebracht, die mit einem ökonomistischen Wirtschaftsliberalismus nicht gleichgesetzt werden darf. Das hierbei zugrunde gelegte Freiheitsverständnis philosophisch zu entfalten, ist hier nicht der Ort.

chen Welt würden die mehrheitlichen Präferenzen sich daher auf Künstliches richten (virtuelle Welten, Kunst, Computerspiele usw.). Das Argument trifft aber ebenso gut auf starke Nachhaltigkeit zu; in einer Welt, die nach Maßgabe starker Nachhaltigkeit und anderer naturethischer Einsichten gestaltet würde, würden viele Menschen Gefallen an vielfältigen Naturerfahrungen finden und Naturgenuss würde zur verbreiteten Konzeption eines guten Lebens zählen. Es könnte natürlich auch sein, dass in einer artifiziellen Welt die Sehnsucht nach dem Natürlichen als dem „Anderen" der Zivilisation wächst und sich nicht mehr oder nur mit hohen Kosten realisieren lässt. Führt man im Anschluss an E.O. Wilsons Biophilie-Hypothese die Annahme einer anthropologisch tiefsitzenden biophilen Neigungsstruktur ein, so verstärkt sich dieses Argument.[51]

6. Unbestreitbar kann starke Nachhaltigkeit die vielfältigen eudaimonistischen und biophilen Werte, die Menschen mit der Erfahrung von Natur und Landschaft verbinden, viel stärker respektieren. Wenn wir in der Umweltethik authentisch und autonom darüber sprechen, was Naturgüter uns bedeuten, d.h. wenn wir den Argumentationsraum der Umweltethik nur in seiner anthropozentrischen Dimension, die, nebenbei gesagt, durchaus zu einer „tiefen" Anthropozenrik führen kann, zu begreifen lernen, so präsumieren wir, dadurch ipso facto eine moralische Tradition zu stiften, die auch in der Umwelt- und Naturpädagogik gelehrt werden, sich habituell ausprägen und in Zukunft Bestand haben soll. (Mit „Paternalismus" hat dies nichts zu tun.) Diese Tradition, die derzeit noch „in statu nascendi" befindlich ist, ist für die heutige Wahl unserer Nachhaltigkeitskonzepte von Bedeutung. Es geht also nicht empiristisch darum, ob Menschen auch in einer denaturierten Welt noch (über)leben und eifrig konsumieren können, sondern darum, welche Konzeption von Nachhaltigkeit mit unseren umweltethischen Einsichten, Überzeugungen und Einstellungen besser vereinbar ist. Wer auch nur die anthropozentrische Dimension des umweltethischen Argumentationsraumes begriffen hat, der wird sich gegen schwache Nachhaltigkeit entscheiden müssen.

7. Seit den klassischen Arbeiten von David Pearce wird auch die Ungewißheit bezüglich der möglichen Angewiesenheit auf bestimmte Formen von Naturkapital als Argument für den Erhalt des Naturkapitalstocks verstanden.[52] Atkinson et al. gelangen ebenfalls zu dem Urteil, dass Ungewißheit in Verbindung mit Begründungslastregeln in praxi auf die CNCR hinauslaufen sollte.[53] Wenn nun aber Ökonomen aus ihrer Theorieperspektive heraus schwache Nachhaltigkeit favorisieren, aber im Anschluß daran aus Vorsichtsgründen für die Annahme der Kernforderung starker Nachhaltigkeit, nämlich der CNCR plädieren, so drohen sie sich in eine Inkonsistenz zu verfangen. Sie warnen dann nämlich davor, mit ihrer Konzeption rückhaltlos Ernst zu machen. Man kann auch spezifischere Risikokriterien zur Wahl zwischen den Konzepten einsetzen. Bekannt ist das sog. „false-negative/false-positive"-Kriterium. Das Kriterium besagt, dass man die Option wählen soll, durch die sich das moralisch akzeptabelste Ergebnis einstellt, wenn man sich in der empirischen Dimension irrt. Es können in unserem Fall zwei fallible Hypothesen aufgestellt werden. H1 besagt, dass weitgehende Substitution von Naturkapital

[51] Vgl. E. O. Wilson, Biophilia, Cambridge 1984. Die sog. Biophilie-Hypothese E.O. Wilsons ist in einigen Bereichen (Heilerfolge, Resozialisierung von jugendlichen Strafgefangenen, Bewältigung von Stress bei Kindern, Präferenz für savannenähnliche Landschaften, Bedeutung des Gärtnerns für Menschen mit Migrationshintergrund usw.) differenziert und recht erfolgreich getestet worden. Eine Fundgrube für aussagekräftige Studien ist die Zeitschrift „Environment and Behavior".

[52] Klassisch hierzu D. Pearce, R. Turner, Economics of natural resources and the environment, Baltimore 1990.

[53] Wie FN 36, S. 15.

unbedenklich ist (Positive Hypothese). H2 besagt, dass H1 aufgrund der möglichen Konsequenzen falsch ist (Negative Hypothese). Wir können gegenwärtig idealtypisch gemäß H1 (= schwache Nachhaltigkeit) oder H2 (= starke Nachhaltigkeit) handeln. Die Konsequenzen eines Irrtums tragen nicht mehr wir selbst, sondern zukünftige Personen, denen gegenüber wir uns auf bestimmte ethische Standards verpflichtet haben. Die Alterität der Betroffenen verbietet es uns, dieses Risiko auf der Basis rein subjektiver Wahrscheinlichkeiten zu bewerten.[54] Es geht nicht um die Maximierung subjektiver Erwartungswerte in einer Wohlfahrtsfunktion, sondern um eine ethische Interpretation der folgenden „pay-off"-Matrix.

Möglichkeiten/ Realität	H1 ist wahr	H1 ist falsch
Entwicklung bestätigt H1	No Error	False Negative
Entwicklung widerlegt H1	False Positive	No Error

Die Konsequenzen eines „false-positive"-Ergebnisses sind für zukünftige Generationen ungünstiger als die eines „false-negative"-Ergebnisses. Bei einem „false-negative"-Ergebnis schützen wir „nur" mehr Natur als unbedingt nötig, während wir bei einem „false-positive"-Ergebnis zukünftige Knappheiten und Krisen, also Schäden großen Ausmaßes hervorrufen könnten. Ein „false negative" wäre vielleicht ökonomisch nicht „optimal"(im ökonomischen Sinne von Optimalität), aber moralisch nicht schlimm und hätte positive Nebenwirkungen hinsichtlich der schwer messbaren Wohlfahrtseffekte von Umwelt- und Naturschutz. Ein „false negative" wäre für zukünftige Personen spürbar unangenehmer, da sie Verlorenes substituieren müßten und nicht könnten. Man soll daher vom Standpunkt intergenerationeller Fairneß das „false-positive" vermeiden. Dieses Kriterium ergibt somit einen Rechtfertigungsgrund für die Verwerfung von der Handlungsstrategie, die von H1 ausgeht.[55]

8. Zwei weitere Argumente seien kurz angeführt: Gesetzt, unsere Wahlentscheidung beträfe die gesamte Welt und nicht nur ein einzelnes Land. Würden wir eher wollen können, dass auf der gesamten Erde starke oder aber schwache Nachhaltigkeit handlungsleitend würde? Zuletzt schlägt auch die Fruchtbarkeit des Forschungsprogramms bei der konzeptionellen Wahl zu Buche. An diesem Punkt können natürlich Vertreter beider Konzeptionen behaupten, ihr jeweiliges Forschungsprogramm sei das wissenschaftlich ergiebigere (Berechnung der „genuine savings", Ermittlung von Substitutionselastizitäten, stoffliche Substitutionsforschung einerseits, Bestimmung der jeweils kritischen Bestände

[54] R. A. Young, Uncertainty and the Environment. Cheltenham, 2001, insb. S. 68 ff.

[55] Auch unter rawlsschen Risikokriterien („Minimax-Kriterium" = „Minimiere den maximalen Schaden!") kann das „false positive" nicht gerechtfertigt werden kann. Das gleiche Ergebnis ergibt sich a fortiori vom Standpunkt einer Heuristik der Furcht, wie sie H. Jonas, Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt/M. 1979, vertritt.

von Naturkapitalien, Erforschung ökosystemarer Resilienz, Konzepte für Landnutzungssysteme, transdisziplinäre Umweltforschung andererseits). Es ist nicht klar, wie hier eine Entscheidung herbeigeführt werden kann, da über die Fruchtbarkeit und Ergiebigkeit unterschiedlicher Forschungsprogramme nicht im Vorhinein geurteilt werden kann. Die konträren Forschungsprogramme sollten daher zeitweilig parallel durchgeführt und nach angemessener Zeit sollte der jeweilige Ertrag interdisziplinär, d.h. von Vertretern unterschiedlicher Disziplinen, beurteilt werden.

9. Folgende Schwierigkeiten der Konzeption starker Nachhaltigkeit werden geltend gemacht, wobei sich diese Einwände leichter entkräften lassen als die Einwände gegen schwache Nahhaltigkeit. „Starke Nachhaltigkeit", so heißt es, wolle die Natur statisch konservieren und dies sei angesichts der Dynamik von Natur unmöglich. Aber dieser Einwand trifft nicht. Die Befolgung der CNCR kann und muß konzeptionell großen Raum für die Dynamik natürlicher Systeme belassen. Ferner wird eingewandt, starke Nachhaltigkeit müsse sich für den bedingungslosen Erhalt jeder Spezies einsetzen und dies sei angesichts vieler Konflikttypen moralisch kontraintuitiv.[56] Aber dieser Einwand ignoriert, dass sämtliche Pflichten nur prima facie gelten und in Fällen ernsthafter Konflikte höheren Verpflichtungsgründen (im Sinne Kants) untergeordnet werden dürfen. Es ist irreführend, eine prima facie gültige Norm (wie etwa die Norm des Artenschutzes) absolut zu setzen, hierauf ein Beispiel zu konstruieren, in dem die Normbefolgung zu kontraintuitiven Konsequenzen führt (Erhalt einer Insekten-Subspezies versus Trinkwasserversorgung für eine Millionenstadt), um daraus auf die Unbegründetheit der Norm zu schließen, Arten zu schützen. Es trifft auch nicht zu, dass starke Nachhaltigkeit ein (paradoxes) Nutzungsverbot für alle nichterneuerbaren Ressourcen (Kohle, Öl) fordern muß. Die Lösung lautet: Rückgriff auf die Hartwick-Regel in Verbindung mit einer Sparsamkeitsforderung, die mit der begrenzten Assimilationskapazität ökologischer Systeme begründet werden kann. Man darf also nichterneuerbare Energieträger sparsam nutzen, wenn man gleichzeitig intensiv in erneuerbare Substitute investiert (Sonne, Wind, Geothermie, Biomasse usw.).

Daly hat konzediert, dass Naturkapital durch kultiviertes Naturkapital funktional oder stofflich substituiert werden kann. Ein Forst kann für die Grundwasserproduktion funktionell genau so gut geeignet sein wie ein Urwald. Auch erhöht sich in den mäßig überformten Kulturlandschaften der nördlichen Hemisphäre die Artenvielfalt im Vergleich zur dort dominierenden natürlichen Vegetation. Viele eudaimonistische Werte können in Kulturlandschaften realisiert werden. Der Naturbegriff kann also als Skalenbegriff eingeführt werden, so dass zwischen Naturkapital und kultiviertem Naturkapital eine Skala vorliegt, auf der menschliche Eingriffe Verschiebungen bewirken. Es kommt dann auch unter Berücksichtigung der Heterogenität dieser Naturkapitalien darauf an, die Summe der Verschiebungen zu beurteilen. Daher folgt aus der Konzeption starker Nachhaltigkeit ein Spezialkonzept einer differenzierten Landnutzung, nicht aber das Primat einer bestimmten Leitlinie des Naturschutzes wie etwa des Prozeßschutzes.[57]

[56] So aber W. Beckerman, „Sustainable Development": Is it a Useful Concept?, in: Environmental Values, Vol. 3, 1994, S. 191-198. Vgl. auch den Kommentar von H. Daly, „On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development", in: Environmental Values, Vol. 4, 1995, S. 49-55.) kann das „false positive" nicht gerechtfertigt werden kann. Das gleiche Ergebnis ergibt sich a fortiori vom Standpunkt einer Heuristik der Furcht, wie sie H. Jonas, Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt/M. 1979, vertritt.

[57] Zu Begründungen, Leitlinien und Zielsysteme im Naturschutz s. SRU wie FN 41 sowie K. Ott, „Begründungen, Ziele und Prioritäten im Naturschutz", in: L. Fischer (Hrsg.), Projektionsfläche Natur, Hamburg 2004, S. 277-321.

Die Operationalisierung starker Nachhaltigkeit im sog. Umweltraumkonzept oder im Meßmodell der sog. ökologischen Fußabdrücke ist in vielen Punkten anfechtbar. Viele sehen hier ein Dilemma starker Nachhaltigkeit vorliegen, das darin liegt, entweder physische oder monetäre Größen zur Grundlage einer Operationalisierung, d.h. einer Messstrategie machen zu müssen. Wählt man, was im Konzept starker Nachhaltigkeit nahe liegt, physische Größen, so ist man genötigt, Naturkapital zu homogenisieren. Darin liegt das erste Lemma. Diese Homogenisierung kann dann in Energie- oder in Flächeneinheiten erfolgen. Das Meßmodell der „ökologischen Fußabdrücke", das aus dem Umweltraumkonzept entwickelt wurde, wählt als entscheidende Bezugsgröße „area of productive land and water ecosystems required to produce the resources that the population consumes and assimilate the wastes that the population produces".[58] Grundlegend ist die Annahme, dass sich die Ressourcen- und Abfallflüsse in biologisch produktive Fläche umrechnen lassen. Dies ist allerdings nur begrenzt sinnvoll und führt zu äußerst komplizierten Umrechnungen. Ein Rückschluss von den Unzulänglichkeiten dieses Meßmodells auf die Grundkonzeption starker Nachhaltigkeit lässt sich allerdings nicht ziehen. Es ist vielmehr das dahinter liegende Problem zu reflektieren, dass Operationalisierungsideale zu einer Homogenisierung der Naturkapitalien führen, die dem Sinn der Grundkonzeption gerade widerspricht. Wählt man hingegen monetäre Meßgrößen so handelt man sich die zur Genüge bekannten Monetarisierungsprobleme bezüglich unterschiedlicher Naturgüter und ökologischer Leistungen ein und tendiert zu den „genuine savings", die dem Konzept schwacher Nachhaltigkeit entsprechen. Dies ist das zweite Lemma.

Es handelt sich allerdings hierbei nur dann um ein echtes Dilemma, wenn man an einer strengen Operationalisierungsstrategie festhält, die fordert, jeden Begriff und jede Regel in eine Messanweisung zu überführen. Gibt man dieses szientistische Ideal auf, bietet sich der Ausweg an, Zielsysteme zu entwickeln (s. u.).

10. Die entscheidenden Argumente zugunsten der Wahl starker Nachhaltigkeit seien noch einmal zusammengefasst:

- Kritik am Konzept schwacher Nachhaltigkeit einschließlich der Kritik am ökonomischen -Framing- der Konzeption
- Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Präferenzen
- Größere Wahlfreiheit für zukünftige Generationen
- Risiko-Beurteilungen und Vorsorge-Prinzip
- Bessere Verallgemeinerbarkeit starker Nachhaltigkeit
- Fruchtbarkeit des Forschungsprogramms
- Bessere Kompatibilität mit dem Argumentationsraum der Umweltethik
- Multifunktionalität ökologischer Systeme

[58] W. E. Rees, „Eco-Footprint analysis: merits and brickbats", in: Ecological Economics, Vol. 32, 2000, S. 371-374.

- Bedeutung von Naturkapitalien für menschliche Praxis
- „Fall Nauru“
- Vergleichsweise einfache Entkräftung der Einwände gegen starke Nachhaltigkeit.

Es besteht somit ein Verbund guter Gründe, aufgrund derer eine moralisch kluge Person sich für die Konzeption starker Nachhaltigkeit entscheiden sollte. Gründe als Gründe verstehen, heißt, implizit oder explizit ablehnend oder zustimmend zu ihnen Stellung zu nehmen. Ein Vertreter schwacher Nachhaltigkeit müsste nunmehr zeigen, dass seine Gründe eine höhere Überzeugungskraft beinhalten. Wer starke Nachhaltigkeit wählt, darf bis auf weiteres glauben, in einer kontrafaktisch vorgestellten Diskurssituation mit Vertretern zukünftiger Generationen, die Positionen starker Nachhaltigkeit rechtfertigen zu können. Dieses Gedankenexperiment einer kontrafaktischen Diskurssituation dient hierbei eher der reflexiven Vergewisserung als dass es ein eigenständiges Argument darstellt. Welchen Einwand könnte man sich aus dem Munde zukünftiger Personen vorstellen, wenn wir Gegenwärtigen uns hic et nunc entschlössen, starke Nachhaltigkeit als Konzept zu wählen und nachhaltige Entwicklung als Umsetzung dieses Konzepts zu verstehen? Etwa das Argument, dass zukünftigen Generationen dadurch Konsumoptionen entgingen? Wir gestehen, dass uns dieses Argument nicht einleuchtet und dass es uns um die zukünftigen Konsumoptionen nicht bange ist. Somit erscheint uns das Konzept starker Nachhaltigkeit alles in allem zwar nicht einwand-frei, aber weit einwand-ärmer als alle konkurrierenden Konzepte.

Das fallible Urteil zugunsten starker Nachhaltigkeit wurde in einem bestimmten Kontext entwickelt und erhoben, reicht aber in seinem Geltungsanspruch über den Entstehungskontext hinaus. Die kontexttranszendierende Kraft dieser konzeptionellen Grundwahl umfasst mindestens den Bereich der wohlhabenden Industrieländer und kann vor einem universellen Auditorium vorgestellt und gerechtfertigt werden.[59] Gewiß dürfen weder westliche Ethiker noch westliche Ökonomen eine Konzeption von Nachhaltigkeit diktieren, sondern dürfen sie nur zur Diskussion stellen. Wir vermuten allerdings, dass die Konzeption schwacher Nachhaltigkeit, wenn ihre Kernannahmen („Framing“, Substitution, Diskontierung, Kompensation) coram publico expliziert wird, in vielen Kulturen auf Befremden und Ablehnung stoßen wird. Empirisch betrachtet, hat der rapide Abbau der Naturkapitalien an sich die Armut in den Ländern des Südens, die einstmals reich an natürlichen Ressourcen waren und es nur teilweise noch sind, keineswegs verringert. Aufgrund der Möglichkeiten staatlicher Eliten, Konzessionen zum Abbau natürlicher Ressourcen zu erteilen, bedeutete der Naturreichtum vieler tropischer Länder ohne gefestigte demokratische Institutionen geradezu eine Einladung zum Raubbau, der insgesamt nur wenigen Gruppen zugute kam und die Lebensaussichten vulnerabler Gruppen eher noch verschlechtert. Es ist eine gefährliche Illusion zu glauben, durch den Abbau der Naturkapitalien den Teufelskreisen von Armut und „Beutepolitik“ entrinnen zu können. Der Erhalt der Naturkapitalien dürfte daher im wohlverstandenen Eigeninteresse der überwiegenden Bevölkerungsmehrheit in den Ländern des Südens sein.[60]

[59] Zur Konzeption eines universellen Auditoriums s. C. Perelman, Juristische Logik als Argumentationslehre, Freiburg, München 1979, insb. S. 141.

[60] Hierzu J. Martinez-Alier, The Environmentalism of the Poor, Cheltenham 2002.

Aus dem Gesagten folgt nicht, dass das Konzept starker Nachhaltigkeit eine Vernachlässigung der Investitionen in Sachkapital gutheißt. Es ergibt sich vielmehr, dass man gemäß der ökonomischen Logik, aber angesichts eines gewandelten Musters an Knappheit verstärkt diejenige Kapitalform schützen und in sie investieren sollte, die zunehmend häufig den limitierenden Faktor ökonomischer und kultureller Aktivitäten darstellt: Naturkapital.[61]

Das Ziel der Erhaltung von Naturkapitalien ist konzeptionell obligatorisch, während das Ziel der Investition in Naturkapitalien als ein Verbesserungsauftrag Spielräume belässt. Die Erhaltungsregel ist als ein Verschlechterungsverbot, die Investitionsregel als ein Verbesserungs- und Gestaltungsauftrag zu verstehen. Das Verschlechterungsverbot im Umweltbereich ist für Deutschland mittlerweile in der Auslegung des Art. 20a GG weitgehend anerkannt.[62] Ein Verbesserungsauftrag lässt größere Spielräume politischen Ermessens und muss in Zielsetzungen überführt werden. Moderne Umweltpolitik sollte daher auf sämtlichen Ebenen als eine Erhaltungs- und Investitionspolitik in Naturkapital erkennbar sein.

V. Der Begriff der Naturkapitalien

Manche lehnen den Terminus „Naturkapital“ mit dem Argument ab, dass Natur nicht als Kapitalie bzw. als Bestand konzipiert werden sollte. Ein eigentlich auf Sachkapital ausgerichtetes Verständnis von nutzenstiftenden Produktionsmitteln würde dabei in unangemessener Weise auf vielfältige ökologische Leistungen liefernde komplexe Systeme übertragen, deren Komponenten lebendig sind und die evolutionären Veränderungen unterliegen. Der Naturkapitalbegriff stehe, so der Einwand, noch allzu tief in dem Paradigma ökonomischen Denkens, das überwunden werden sollte. Richtig daran ist, dass dazu übergegangen werden muss, die „differentiae specificae“ von Naturkapitalien als solchen zu denken, insbesondere die intrinsische bzw. autopoietische Produktivität von Lebendigem. Durch Unterscheidungen zwischen a) erneuerbaren (besser: sich selbsttätig erneuernden) und nicht-erneuerbaren Ressourcen, zwischen b) „reinem“ und kultiviertem Naturkapital, zwischen c) Quellen („sources“) und Senken („sinks“) sowie d) zwischen Beständen und lebendigen Fonds wird der Weg zu einer in sich differenzierten Konzeption von Naturkapitalien eröffnen.[63]

Naturkapital ist ein Totalitätsbegriff, der Entitäten umfasst, die als Ressourcen, Güter, Bestände, Fonds usw. beschrieben werden können. Eine homogenisierende Betrachtungsweise widerspricht dem Sinn dieses Begriffes. Einzelne Naturkapitalien sind in sich komplex und die realen Komponenten (Böden, Arten, abiotische Faktoren) sind zudem miteinander vernetzt („Retinität“[64]). Jede Auflistung von Naturkapitalien wird zu Überschneidungen führen. Nicht möglich ist es, eine abgeschlossene Liste di-

[61] „Investing in natural capital (non marketed) is essentially an infrastructure investment on a grand scale, that is the biophysical infrastructure of the entire human niche“. R. Goodland, H. Daly, „Universal environmental sustainability and the principle of integrity“, in: L. Westra, J. Lemons (Hrsg.): Perspectives on ecological integrity, Dordrecht, Boston, 1995, S. 108.

[62] D. Czybulka, „Ethische, verfassungstheoretische und rechtliche Vorüberlegungen zum Naturschutz“, in: W. Erbguth, F. Müller, V. Neumann (Hrsg.), Rechtstheorie und Rechtsdogmatik im Austausch, Berlin 1999, S. 83-110 mit weiterer Literatur.

[63] K. Ott, R. Döring wie FN 4, insbesondere Kap. 4. An diesem Punkt sind jedoch noch weitere Überlegungen vonnöten. Die Arbeit am Begriff des Naturkapitals hat gerade erst begonnen.

[64] Zur Konzeption von Retinität s. SRU, Für eine dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung, Umweltgutachten, Stuttgart1994, insb. Kap. 1.1. Allerdings ist - entgegen der Auffassung des SRU - Retinität kein genuines Moralprinzip, sondern eher ein epistemisches Postulat, die Einbettung menschlicher Gesellschaften in Naturzusammenhänge mitzubedenken. Der Retinitätsbegriff kann zu Konzepten eines „adaptive management“ spezifiziert werden.

stinkter Elemente von Naturkapitalien anzufertigen. Vielmehr wird Naturkapital näher durch Begriffe charakterisiert, die ihrerseits Totalitätsbegriffe sind wie „Ressourcenbasis“, „natürliche Lebensgrundlagen“, „Leistungsfähigkeit des Naturhaushaltes“ usw. Der Terminus „Naturkapital“ ist also eine titelartige Überschrift für eine Pluralität miteinander vernetzter, heterogener Güter, die unterschiedliche Funktionen und Leistungen für Menschen (und für höhere Tiere) erbringen. Auf dieses Netz jeweils kritischer Bestände bezieht sich die CNCR. In ökonomischer Perspektive handelt es sich häufig um kollektive Güter. Unsere Definition des Begriffs des Naturkapitals lautet folgendermaßen:

> Naturkapital setzt sich zusammen aus all den Komponenten der belebten oder der unbelebten Natur, darunter besonders den lebendigen Fonds, die Menschen und höher entwickelten Tieren bei der Ausübung ihrer Fähigkeiten zugute kommen können oder die indirekte funktionale oder strukturelle Voraussetzungen für Nutzungen i. w. S. sind.

Aus der Perspektive unserer Theorie, aber in praktischer Absicht, geht es nunmehr darum, die jeweils konkret kritischen Bestände unterschiedlicher Segmente von Naturkapital und kultiviertem Naturkapital nach Art und Ausmaß zu bestimmen, die zu Erreichung eines Zielsystems starker Nachhaltigkeit notwendig sind, das den Managementregeln entspricht. In diesem Sinne wird auch von Vertretern anderer Konzeptionen vorgeschlagen, für jede einzelne Kapitalart des natürlichen Kapitalstocks ‚kritische Grenzen’ zu definieren.[65] Hierzu bestehen natürlich in unterschiedlichen Kulturen und Biomen recht große Spielräume. Wichtig ist auch, Zielsysteme unterschiedlicher räumlicher Skalierung abzuschichten und so etwa globale Biodiversitätszentren und die Zentren des Endemismus auf globaler Ebene zu schützen, während auf nationaler und regionaler Ebene besondere Verantwortlichkeiten festzulegen sind. Diese skalierten Zielsysteme bedürfen auf jeder Ebene handlungsfähiger und kompetenter Institutionen. Die bekannten Managementregeln sind sinnvolle Nutzungsregeln, die sich primär auf den Erhalt von Naturkapital beziehen. Sie lauten in der Fassung des SRU[66] folgendermaßen:

1. Erneuerbare Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, in dem sie sich regenerieren.
2. Erschöpfbare Rohstoffe und Energieträger dürfen nur in dem Maße verbraucht werden, wie im Verlauf dieses Vorgangs physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz an regenerierbaren Ressourcen geschaffen wird.
3. Schadstoffemissionen dürfen die Aufnahmekapazität der Umweltmedien und Ökosysteme nicht übersteigen und Emissionen nicht abbaubarer Schadstoffe sind unabhängig von dem Ausmaß, in dem noch freie Tragekapazitäten vorhanden sind, zu minimieren.

Regeln soll man befolgen, Ziele soll man erreichen. In unserem Falle werden die Regeln erfüllt, indem bestimmte Ziele erreicht werden (s. nächster Abschnitt). Freilich taucht die Substitutionsproblematik innerhalb der Kategorie des Naturkapitals wieder auf. Daher muß überlegt werden, ob einzelne Komponenten von Naturkapital durch andere Komponenten oder aber durch Formen kultivierten Naturkapitals ersetzt werden können. Intuitiv wird man von einer begrenzten Substituierbarkeit einzelner Komponenten von Naturkapital ausgehen. So kann bspw. die Ozonschicht nicht durch Fischbestän-

[65] J. Kopfmüller, V. Brandl, J. Jörissen., M. Paetau, G. Banse, R. Coenen, A. Grunwald, A. (2001), Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet, Berlin, S. 63.

[66] SRU, Für eine neue Vorreiterrolle. Umweltgutachten, Stuttgart 2002, Tz 29.

de, Grundwasser nicht durch Biomasse und genetische Vielfalt nicht durch Solarenergie substituiert werden. Andererseits könnten naturnah bewirtschaftete Forste viele Funktionen von Primärwäldern erfüllen, so dass hier Substitutionen zulässig wären, falls keine anderen Gründe vorliegen sollten, Urwälder als solche zu erhalten oder sie als Sekundärwildnis neu zu schaffen. Es könnte auch gute Gründe dafür geben, kultiviertes Naturkapital aufzubauen (Plantagenwälder), wenn dies eine sinnvolle Strategie wäre, um Naturkapital an anderer Stelle erhalten (Primärwälder) und somit den Nutzungsdruck von Beständen nehmen zu können, die für den Artenschutz besonders wichtig und in diesem Sine „kritisch“ sind.[67]

In unserer Konzeption sind die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Böden und ihrer Fruchtbarkeit, der Schutz vor Erosion und Eutrophierung, der langfristige Aufbau naturnah bewirtschafteter Wälder, der Wiederaufbau von übernutzten Fischbeständen,[68] die Reinhaltung der Fließgewässer und des Grundwassers, Formen der Renaturierung als Erhaltung von oder als Investitionen in einzelne Bestände des Naturkapitals zu begreifen. Investitionen in erneuerbare Energieträger sind als indirekte Investitionen in Naturkapital interpretierbar, da sie ceteris paribus den von Emissionen ausgehenden Druck auf ökologische Systeme mildern und dadurch deren Resilienz, d.h. ihrer Widerstandsfähigkeit gegen Störungen unterschiedlicher Art (Klimawandel, Neobiota) stärken können. In einigen Fällen sind derartige Investitionen in Naturkapital nicht aktiv zu tätigen, sondern es genügt, sie sich auf natürliche Weise ereignen zu lassen. Diese Untätigkeit auf der Handlungsebene kann natürlich eine Gestaltungsaufgabe auf der politischen Ebene nach sich ziehen, da das Zu- und Abwarten überbrückend finanziert werden muß („transition management“). Für Mitglieder einer aktivistischen Gesellschaft könnte das Provozierende an der Idee von Investitionen in Naturkapitalien darin liegen, dass die Umsetzung dieser Idee in manchen, wenngleich sicherlich nicht in allen Fällen darauf hinauslaufen könnte, die Natur selbst einfach „machen zu lassen“. Hierzu sind die Eigenzeiten und Rhythmen natürlicher Prozesse zu beachten.

VI. Konsequenzen

Wichtig ist nun eine klare Fassung des Verhältnisses von Nachhaltigkeitskonzept und Anwendungsbereichen. Extensional betrachtet, ist starke Nachhaltigkeit ein mehrere Handlungsdimensionen (synonym: Sektoren, Aktivitätsfelder) übergreifendes Konzept, das in diesen Sektoren (Landwirtschaft, Forst, Fischerei, Wasserbau, Naturschutz) die vielfältigen Interdependenzen zwischen ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Faktoren berücksichtigen können muss (und insofern kann man jetzt das Drei-Säulen-Modell „einbetten“; intensional (d.h. seiner argumentativ gerechtfertigten konzeptionellen Bedeutung nach) handelt es sich um ein Konzept, das Naturkapitalien und deren Erhaltung fokussiert.

1. Es erscheint, wie gesagt, ratsam, bei der Umsetzung von einem rigiden Operationalisierungsideal

[67] Etwa „biodiversity hot spots“, Zentren des Endemismus oder die Vavilovschen Zentren. Faktisch ist es wohl leider so, dass der Aufbau von Plantagenwäldern nicht zum Schutz der Primärwalder führt. Die Holzplantagen auf Java schützen offenbar die Urwälder auf Sumatra und Borneo nicht.

[68] R. Döring, Die Zukunft der Fischerei im Biosphärenreservat Südost-Rügen. Frankfurt/M. 2001, Döring & Ott 2004, wie FN 4, Kap. 6.

Abstand zu nehmen und sub specie der Regeln und Leitlinien Spezialkonzepte und ein Set umwelt- und naturschutzbezogener Ziele zu formulieren und politisch festzulegen. Bei den paradigmatischen Anwendungen einer Theorie starker Nachhaltigkeit, d.h. mit Bezug auf die wesentlichen Sektoren kann man auf vorhandene Spezialkonzepte zurückgreifen: Für die Landnutzung schlagen wir im Anschluss an Wolfgang Haber das Konzept differenzierter Landnutzung, für die Fischereipolitik ein Konzept sicherer biologischer Grenzen und für die Klimapolitik im Anschluss an Aubrey Mayer das Konzept „Contraction and Convergence" vor.[69] Im Ergebnis stellt sich die theoretische Grundstruktur nunmehr folgendermaßen dar:

1. Idee: Fähigkeitenansatz, absoluter intragenerationeller und komparativer intergenerationeller Standard bezüglich Lebensqualität.

2. Konzeption: starke Nachhaltigkeit Naturkapital als vernetztes Ensemble kritischer Bestände, darunter insbesondere lebendige Fonds

3. Regeln: CNCR, Investitionsregel, Managementregeln, Leitlinien für die ökonomische und soziokulturelle Dimension (Effizienz, Suffizienz)

4. Wesentliche Handlungsfelder: Landnutzungssysteme, Naturschutz, Energiepolitik, Umweltmedien (Luft, Boden, Wasser), Mobilität u. a.

5. Zielsysteme und Spezialkonzepte

    a) Erhalt der Artenvielfalt einschließlich der Agrobiodiversität, Ausbau eines Systems der Schutzgebiete; Spezialkonzept differenzierter Landnutzung

    b) „Community-based"-Management im Rahmen sicherer biologischer Grenzen, Reduktion der ökologischen Folgen der Fischerei, dauerhaft hohe Fangmengen, Spezialkonzept sicherer biologischer Grenzen

    c) 450 ppmv CO_2-Gehalt als tolerable Obergrenze, Verlangsamung des Temperaturanstiegs auf maximal 0.2°C pro Dekade, Sicherung der Nahrungsversorgung einschließlich Trinkwasser und der Anpassungsfähigkeit ökologischer Systeme, Spezialkonzept „Contraction and Convergence"

6. Institutionalisierung, Implementation, Monitoring etc.

Die eingangs genannten Bedingungen einer Theorie dürften wir erfüllt haben. Unter einer metatheoretischen Perspektive sind die drei obersten Ebenen der Theoriekern, die Ebene 4 schlägt die Brücke zu politisch gestaltbaren Handlungsfeldern, die Ebene 5 umfasst eine offene Menge paradigmatischer Anwendungen. Akzeptiert man dieses Ergebnis, so kann man in eine postparadigmatische Phase der Theoriebildung übergehen.

2. Theorien sind Forschungsprogramme. Auf der theoretischen und konzeptionellen Ebene verglei-

[69] S. hierzu A. Meyer, „The Kyoto Protocol and the emergence of ‚contractions and convergence' as a framework for an international political solution to greenhouse gas emission abatement", in: O. Hohmeyer, K. Rennings (Hrsg.), Man-made climate change, Mannheim, S. 291-345.

chen wir unseren Ansatz mit dem konkurrierenden HGF-Konzept von Nachhaltigkeit.[70] Am Studiengang „Landschaftsökologie und Naturschutz“ der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald beginnen wir, in die postparadigmatische Phase der Theorieentwicklung einzutreten. „Postparadigmatisch“ bedeutet, dass einzelne durch das Grundkonzept festgelegte Anwendungen und speziellere Fragen gesondert untersucht werden. Ein Konzept integrativer Wald- und Forstwirtschaft findet sich bei von Egan-Krieger[71] , die Reflexion des Resilienzbegriffes bei Brand.[72] Bartolomäus befasst sich mit Konflikten zwischen dem Ausbau der Offshore-Windenergie und dem Meeresnaturschutz,[73] Voget untersucht Möglichkeiten der Synthese aus ‚grüner' Gentechnik und ökologischem Landbau[74] , Kröber die Möglichkeiten und ethischen Probleme der energetischen Nutzung von Getreidepflanzen,[75] Wichtmann und Schäfer analysieren die Möglichkeiten von extensivem Biomasseanbau,[76] Dierks beschäftigt sich mit Bedingungen eines nachhaltigen Jagdtourismus' in unterschiedlichen Weltgegenden bis hin nach Jakutien (Sakha).[77] Andere, stärker philosophisch orientierte Forschungsvorhaben betreffen folgende Themenfelder: naturphilosophische Grundlagen unserer Konzeption,[78] Konzeptionen „Ökologischer Gerechtigkeit“ sowie die Rolle der Urteilskraft im Rahmen von Nachhaltigkeitstheorien. Der Terminus „nachhaltig“ in diesen Forschungsprojekten ist jetzt natürlich nicht mehr beliebig, sondern durch die Theorie vorgegeben.

3. In Analogie zur Plattform der Tiefenökologie[79] kann nunmehr eine „Plattform“ aus den zentralen Forderungen einer Theorie starker Nachhaltigkeit entwickelt werden. Die Kernforderungen lauten:

- Erhaltung der Naturkapitalien, Beachtung der Management-Regeln und ggf. Investition in Naturkapitalien (Restoration).
- Verringerung des Druckes auf ökologische und biozönotische Gefüge.
- Aufbau resilienter Landnutzungsssysteme.
- Ersetzung nicht-erneuerbarer durch erneuerbare Ressourcen.

[70] S. hierzu wie FN 62 und R. Coenen, A. Grunwald, Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland, Berlin 2003.

[71] Tanja von Egan-Krieger, Theorie der Nachhaltigkeit und die deutsche Waldwirtschaft der Zukunft, Diplomarbeit Greifswald 2005.

[72] F. Brand, Ecological Resilience and its Relevance within a Theory of Sustainable Development, Diplomarbeit Greifswald 2003.

[73] K. Ott, C. Bartolomäus, „Konflikte beim Ausbau der Offshore-Windenergie in der Ausschließlichen Wirtschaftszone“, in: P. Ehlers, W. Erbguth (Hrsg.), Nutzungs- und Schutzkonflikte in der Ausschließlichen Wirtschaftszone (AWZ) - rechtliche Steuerungsmöglichkeiten, Baden-Baden 2005, 47-60.

[74] L. Voget, Faktische Ablehnung und Möglichkeiten einer Synthese: Eine Diskursrekonstruktion des Verhältnisses von Grüner Gentechnik und Ökologischem Landbau. Diplomarbeit Greifswald 2004.

[75] A. Kröber, Energetische Getreidenutzung in Deutschland. Diskursive Technikbewertung unter Berücksichtigung ethischer Aspekte, Diplomarbeit Greifswald 2005.

[76] W. Wichtmann, A. Schäfer, Energiegewinnung von ertragsschwachen Ackerstandorten und Niedermooren, in: Natur und Landschaft, 80. Jg., Heft 9/10 2005, S. 421-425.

[77] J. Dierks, „Hunting Tourism in Sakha“, in. K. Ott, P. Thapa (Hrsg.), Greifswald's Environmental Ethics, Greifswald 2003, S. 83-84.

[78] So lässt sich die in das Konzept starker Nachhaltigkeit investierte Naturphilosophie bei Herman Daly hinter Georgescu-Roegen auf A. N. Whitehead zurückverfolgen. Für diesen Hinweis bedanken wir uns bei Barbara Muraca (Greifswald).

[79] A. Naess, „Die tiefenökologische Bewegung: Einige philosophische Aspekte“, in: A. Krebs (Hrsg.), Naturethik, Frankfurt/M. 1997, S. 182-210, insb. S. 188-193.

- Reduktion des Verbrauchs natürlicher Ressourcen.
- Größtmögliche Verringerung des Ausmaßes des Klimwandels.
- Vorrang internationaler Umwelt- vor Handelsregimen.
- Erhalt und Aufbau handlungsfähiger Institutionen des Umwelt- und Naturschutzes.

Die Ziele auf Ebene 5, die sich auch in Zahlenwerte ausdrücken lassen müssen, werden immer den Charakter von konventionellen Vereinbarungen behalten Für Zielsetzungen mit Zeitbezug ist die demokratisch ermächtigte Politik zuständig; aus konzeptioneller Perspektive können allerdings plausible Größenordnungen genannt werden (bspw. 10-15 % Vorrangflächen für den Naturschutz, Reduktion der deutschen CO_2-Emissionen um 40 % bis 2020 und um 60-80 Prozent bis 2050 gegenüber 1990, Rückgang des Flächenverbrauchs auf 30 ha pro Tag und langfristig auf Null usw.). Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) hat in zwei Haupt- und nicht zuletzt auch in drei Sondergutachten zum Naturschutz,[80] zum Meeresumweltschutz[81] und zur Mobilitätspolitik[82] unterschiedliche Zielsysteme vorgeschlagen, die der Konzeption starker Nachhaltigkeit entsprechen. Die Hauptgutachten des SRU enthalten u. a. Zielsysteme für die Sektoren der Klimapolitik, des Boden- und Gewässerschutzes.[83] Insofern hat der SRU in den vergangenen Jahren einige strategische Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung aufgezeigt.[84]

4. Einwänden des Typs, diese Konzeption sei „utopisch“, „weltfremd“, ökonomisch nicht „optimal“, politisch nicht durchsetzbar etc., sehen wir gelassen entgegen. Es trifft nicht zu, dass die Umsetzung dieser Theorie ökonomisch irrational wäre. Vielfach ist es sogar aus langfristiger gesamtwirtschaftlicher Sicht rational, eine entschiedene Umsteuerung der heutigen Praxis vorzunehmen. Ökonomisch rational ist die derzeitige Subventionierung der Landwirtschaft sicherlich nicht. Im Bereich der Nutzung von Fischbeständen ist eine drastische Wende auch aus ökonomischer Sicht dringend geboten. Mit den Folgen des Klimawandels dürften ebenfalls immense volkswirtschaftliche Kosten verbunden sein. Es geht also nicht darum, dass die Industriegesellschaften bislang ökonomisch rational gehandelt haben und zukünftig durch eine „Nachhaltigkeits-Ideologie“ dazu verurteilt werden, unvernünftig zu handeln. Wir überlassen den Begriff der Rationalität dabei allerdings nicht der heutigen Mikroökonomik und derem Modellierungsfetischismus, dessen Abstraktionen bei näherer Analyse weitaus kontraintuitiver und „welt-fremder“ sind als unsere Theorie. In einer wirklich nachhaltigen Gesellschaft wäre die durchschnittliche Lebensqualität eher höher als gegenwärtig, wenngleich sich die Lebensstile von den heutigen deutlich unterscheiden dürften. Ob und wenn ja, wie eine nachhaltige Entwicklung

[80] Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU): Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes. Sondergutachten. Stuttgart 2002, insb. Kap. 2.

[81] Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU): Meeresumweltschutz für Nord- und Ostsee, Sondergutachten, Baden-Baden 2004.

[82] Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU): Umwelt und Straßenverkehr, Sondergutachten, Baden-Baden 2005.

[83] Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU): Für eine neue Vorreiterrolle, Umweltgutachten 2002, Stuttgart, insb. Kap. 3.2.1.3.4 zu der Konzeption von „contraction and convergence“ als Langfriststrategie für die Klimapolitik. Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (SRU): Umweltpolitische Handlungsfähigkeit sichern, Umweltgutachten 2004, Baden-Baden 2004, insb. Kap. 3 zur Biodiversitätsstrategie, Kap. 5 zum Gewässerschutz, Kap. 9 zum Bodenschutz.

[84] Zur Erklärung der Affinität: Konrad Ott ist seit 2000 Mitglied des SRU, Ralf Döring war von 2000 bis 2002 wissenschaftlicher Mitarbeiter.

unter den Bedingungen einer globalisierten privatkapitalistischen Wirtschaftsweise möglich ist, ist eine ernste Frage, deren Beantwortung noch aussteht. Ein Buch über die politische Ökonomie von starker Nachhaltigkeit steht noch aus.

Was in der Praxis funktioniert, kann in der Theorie nicht falsch sein – Social Entrepreneurship heute

Vortrag von Felix Oldenburg, Ashoka Deutschland

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Social Entrepreneurs, liebe FreundInnen,

vielen Dank an den HUB. Hat sich etabliert als DER Raum, an dem Social Entrepreneurship und der Austausch darüber passieren.

Johanna Mair hat gestern einen wichtigen Impuls gegeben: Wissenschaft ist dafür da, der Praxis zu helfen - um jenseits der Einzelgeschichten nach dem Verallgemeinerbaren zu fragen, und nach den Mustern, von denen andere lernen können. Da liegt jetzt die große Herausforderung für uns als Feld: zu einer produktiven Rolle in Deutschland finden, nicht als fremdes Konzept, sondern eingebettet in die Traditionen und die Selbstverständnisse.

Ich würde also die Fragerichtung umkehren und einmal nicht die ForscherInnen unsere Social Entrepreneurs befragen lassen, sondern andersherum fragen: Welche Fragen stellen Social Entrepreneurs an die Wissenschaft? Wo brauchen wir aus der Praxis verallgemeinerbare Einsichten, die uns die Theorie liefern kann?

Die Definitionsfrage gehört sicher nicht dazu. Social Entrepreneurs fragen selten nach Definitionen. (Und Ashoka stellt diese Frage auch nicht mehr. Ashoka-Fellows sind nicht das gesamte Feld, sondern nur ein kleiner Ausschnitt.) Zumal: Wir brauchen nicht nur Social Entrepreneurs, egal wie wir sie definieren, sondern eine ganze Landschaft von AkteurInnen, die Innovationen probieren, ins Feld bringen, finanzieren, in Politik umwandeln, in andere Bereiche übersetzen und so weiter.

Heute gibt es dabei eine wichtige Hürde: Die Wirkungsweisen von Social Entrepreneurs werden nicht verstanden, weil sie oft nicht in die etablierten Schubladen von Wirtschaft und Sozialsektor passen. Wenn sie aber nicht verstanden werden, kann auch kein Vertrauen entstehen und dementsprechend auch keine Unterstützung in einer neuen Größenordnung.

Aus meiner Beobachtung gibt es drei Felder, in denen wir verallgemeinerbare Einsichten über Social Entrepreneurship brauchen, um diese zahlreichen Stakeholder zu gewinnen.

1. Wie können wir gesellschaftliche Wirkung greifbarer machen? Darüber haben wir gestern anhand des neuen Reportingstandards von Ashoka in Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg, der TU München, der Schwab-Stiftung, BonVenture und anderen bereits diskutiert, daher will ich heute nicht ausführlich darüber sprechen.
2. Auf dieser besseren Datenlage über Social Entrepreneurs stellt sich die zweite Frage: Wie funktionieren die Hauptwirkungsmuster von Social Entrepreneurs?

3. Und dann können wir auch die entscheidende Frage für die Skalierung gesellschaftlicher Lösungen beantworten: Wie kann ein Finanzmarkt aussehen, der es Social Entrepreneurs erlaubt zu wachsen?

Zu Feld 2: Social Entrepreneurs sind keine typischen Sozialsektor-ManagerInnen, die sich öffentlich finanzieren lassen. Dort ist das Modell: Alle zahlen Steuern, der Staat entscheidet darüber, welche gesellschaftlichen Probleme wie gelöst werden und zahlt dann einigen Anbietern eine Aufwandsentschädigung für eine Leistung.

Sie sind aber auch keine typischen WirtschaftsunternehmerInnen: Dort ist das Modell der offene Markt mit VertragspartnerInnen, die im Normalfall direkt voneinander profitieren.

Um Social Entrepreneurs besser zu verstehen, müssen wir uns einen Markt für gesellschaftliche Problemlösungen vorstellen, auf dem staatliche, unternehmerische und sozialunternehmerische AkteurInnen mit verschwimmenden Grenzlinien miteinander um die geeignete Problemlösung konkurrieren.

Meine Hypothese: Dieser Markt bringt innovative Geschäftsmodelle von Social Entrepreneurs hervor, die uns viel über Geschäftsmodelle des 21. Jahrhunderts sagen können und deren Merkmale wir auch bei erfolgreichen Internetunternehmen wiedererkennen.

Die meisten Social Entrepreneurs erbringen Leistungen, die direkt nur Menschen zugute kommen, die selbst nicht zahlen können (sonst gäbe es einen funktionierenden Markt, der von Unternehmen besetzt wäre). Aber die meisten Social Entrepreneurs haben Strategien, neue Muster, um diese Leistungen jenseits einer Abhängigkeit von Spenden finanzierbar zu machen. Sie suchen ein neues Marktgleichgewicht auf einer höheren Effektivitäts- und Effizienzebene. In der Erfahrung mit mittlerweile 2.000 Ashoka-Fellows weltweit entdecken wir einige typische Strategien:

Strategie 1: Direkten Begünstigten ermöglichen zu zahlen: Mikrokredite, spätere Zahlung, Leasen statt Besitzen, quersubventionierte Preise
Strategie 2: Indirekt Begünstigte heranziehen: langfristige Spareffekte realisieren (beispielsweise Rückversicherer), Kosten vorbeugen (beispielsweise beim Staat)
Strategie 3: Kosten vermeiden durch Empowerment der Zielgruppe, Schneeballeffekte

Strategie 1 ist noch recht traditionell, wenn auch im Sozialsektor oft neu. Ein Beispiel außerhalb der gut erforschten Mikrokredite ist die Quersubventionierung von Augenlinsen durch David Green in Indien: Arme bekommen die Linsen ambulant umsonst, weil Reiche im Edelkrankenhaus nebenan entsprechend ihrer Möglichkeiten zahlen. Im Internet sind solche „Freemium“ längst etabliert: Das Basisprodukt ist umsonst, weil ein kleiner Teil der Kundinnen und Kunden bereit ist, für ein Premiumprodukt mehr zu zahlen.

Strategie 2 schafft sogenannte „three-way-markets“, bei denen Leistungen für die direkt Begünstigten subventioniert oder kostenfrei werden durch das Engagement eines Dritten, der profitiert. Das ist eine Herausforderung an die Kreativität, weil wir Mehrwert jenseits der unmittelbaren Zielgruppen suchen und finden müssen.

Strategie 3 ist vielleicht am wichtigsten. Die Kosten für die Leistung können durch das Engagement und Empowerment der Zielgruppe radikal billiger werden. Wir sagen dazu, dass Social Entrepreneurs Problemgruppen zu Problemlösern machen. Sie drucken also praktisch Geld (oder immerhin geldwerte Ressourcen). Auch hierfür finden wir im Internet ein Äquivalent: Der rapide jährliche Preisverfall von Rechenpower, Speicher und Bandbreite von 50 Prozent. Jedes Jahr wird dieselbe Leistung um die Hälfte billiger, was ein enormes Wachstum und völlig neue Strategien ermöglicht. Diese Effekte müssen wir noch besser verstehen, und zwar aus einem wichtigen Grund, der mich zur dritten Frage bringt.

Zu Feld 3: Nach der Finanzkrise steht der Sozialsektor strukturell schlecht da: weniger öffentliche Mittel, weniger philanthropisches Kapital. Das ist aber auch eine Chance, viel radikaler darüber nachzudenken, wie wir Instrumente schaffen können, die viel mehr Hebelwirkung in die Finanzierung bringen. Heute haben wir nur zwei Modelle der Finanzierung gesellschaftlicher Problemlösung: staatliche Förderung und private Spenden. Beide haben eine Riskikoerwartung von minus 100 Prozent: Sie erhalten mit voller Sicherheit nichts von ihrem Geld zurück.

Einfache Modelle, wie man mehr Geld in den Sektor bekommt, sind zum Beispiel die folgenden: Darlehensfonds von 2 Millionen Euro mit 10 Prozent Ausfallquote für Social Entrepreneurs auf der einen Seite, Fördermittelgeber mit 200.000 Euro Projektförderung auf der anderen. Wenn der Fördermittelgeber mit seinem Geld das Kreditausfallrisiko übernimmt, dann könnte der Fonds mehrfach so groß sein.

Oder ein weiteres Modell: Ein Social Entrepreneur schließt mit dem Staat einen Vertrag mit dem Inhalt, dass die Leistung erst im Erfolgsfall bezahlt wird. Ein Darlehensgeber vorfinanziert die Leistung und ein sozialer Risikoinvestor übernimmt das Risiko des Nichterreichens. Kurzum: Wir brauchen neue Produkte, die VerbraucherInnen und InvestorInnen mehr Wahlmöglichkeiten für einen „blended return“ geben und die ein ganzes Spektrum von InvestorInnen und PhilanthropInnen ansprechen.

Social Entrepreneurs treten an, um ungelöste gesellschaftliche Einzelprobleme zu lösen. Das ist wichtig genug. Eine zusätzliche Wirkung liegt aber genau darin, dass wir ihre Wirkungsweisen verallgemeinern und neue Märkte und Rahmen bauen, um es nicht nur einigen wenigen Social Entrepreneurs zu ermöglichen, die Welt im Kleinen zu verändern, sondern immer mehr engagierten Menschen ermöglichen, die Welt im Großen zu verändern.

Dafür arbeiten wir bei Ashoka, und dafür brauchen wir Ihre Unterstützung.

Überblick über die Open Space-Konferenz am 17. Juli 2009

Der zweite Tag der Tagung war einer Open-Space-Konferenz gewidmet, die den teilnehmenden ForscherInnen und PraktikerInnen Raum für einen intensiven Austausch bot. Das Oberthema „Quo vadis? Forschen und Machen verbinden“ griff Thema und Motivation der Veranstaltung auf. Im Open Space gibt es jedoch weder vorgegebenes Programm noch Podiumsdiskussionen unter Fachleuten. Stattdessen hatten alle Teilnehmenden Gelegenheit, die Themen des Vortags weiterzuführen oder eigene Anliegen einzubringen und diese mit anderen Interessierten zu diskutieren. Die Themen der Gruppen lauteten:

1. Wie können Social Entrepreneurs und ForscherInnen gemeinsam forschen?
2. Soziale Projekte clever und nachhaltig finanzieren
3. Wie schaffen wir ein Netzwerk zwischen Social Entrepreneurs?
4. Mainstreaming von Social Entrepreneurship
5. Wie können Social Entrepreneurs ihre Wirkungen sichtbar machen?
6. Welche Handlungstheorien erklären oder orientieren Social Entrepreneurship - oder braucht es eine eigene Handlungstheorie?
7. Gestaltungskompetenzen und T-Intelligenz - notwendige Qualifikationen für Social Entrepreneurs
8. Marktplatz für Social Entrepreneurship - real und virtuell
9. Chancen und Risiken der interdisziplinären Zusammenarbeit beider Fachdisziplinen (Sozialarbeit und BWL), Kompetenzbündelung
10. Status Quo 2010 - Wer hat Interesse und organisiert mit?
11. Bildungsmaterialien
12. Arbeitsmarkt für Social Entrepreneurs ohne eigenes Enterprise

Am Ende des Tages fanden sich Arbeitsgruppen zusammen, die über die Veranstaltung hinaus an konkreten Vorhaben weiterarbeiten wollen. Die AnsprechpartnerInnen der Arbeitsgruppen können über getidos@uni-greifswald.de mit Betreff „openspace“ kontaktiert werden.

Biografien der ReferentInnen und OrganisatorInnen

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner ist seit 2001 Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance und Wissenschaftliche Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) der Technischen Universität München. Darüber hinaus wirkt sie als Honorarprofessorin an der European Business School - International University Schloss Reichartshausen und ist Mitherausgeberin der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“. Sie ist Mitglied der Expertenkommission für Forschung und Innovation der Bundesregierung und im Mittelstandsbeirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Sie ist stellvertretende Vorsitzende im Fachbeirat der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht sowie Beiratsmitglied bei Ashoka Deutschland gGmbH.

Maria Anastasiadis, Mag. Dr., Jahrgang 1973, studierte Sozialpädagogik an der Universität Graz und an der FU Berlin; ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz im Arbeitsbereich Sozialpädagogik. Seit 2002 hat sie sich der Analyse von sozialökonomischen Fragestellungen verschrieben und dabei die arbeitsmarktspezifische und gesellschaftsgestaltende Rolle von Drittsektor-Organisationen ins Zentrum gesetzt. Sie führte dazu wissenschaftliche Projekte durch, hielt zahlreiche Vorträge an nationalen und internationalen Konferenzen und publizierte in Form von Monografien und Beiträgen in einschlägigen Zeitschriften und Sammelbänden.
Anastasiadis, Maria: Der Dritte Sektor - unsere letzte größte Hoffnung. In: Knapp, Gerald / Pichler, Heinz: Armut, Gesellschaft und Soziale Arbeit. Klagenfurt 2008. S. 628-646.
Anastasiadis, Maria: Die Zukunft der Arbeit und ihr Ende? München 2006.
Anastasiadis, Maria: Letzte Hoffnung Nächstenliebe. GDI Impuls. Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft und Handel. Zürich 2006. S. 30-36.

Karsten Balgar, Jahrgang 1979, Recklinghausen. Studium der Soziologie (Diplom). Studium der Fotografie. Arbeitsschwerpunkte: Soziologische Theorie, Stadt- und Raumsoziologie, insbesondere die Bereiche Öffentlichkeit, Performance und Identitätsforschung. Wissenschaftliche Hilfskraft am Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) in Erkner.

Prof. Dr. Alexander Bassen studierte nach einer kaufmännischen Ausbildung Betriebswirtschaftslehre in Gießen und Tübingen (Diplom 1994). Promotion (1997) und Habilitation (2001) an der European Business School - International University Schloss Reichartshausen; anschließend Privatdozent an der Technischen Universität München; seit 2003 Inhaber der W3-Professur für Betriebswirtschaftslehre,

Schwerpunkte Kapitalmärkte und Unternehmensführung, an der Universität Hamburg; wissenschaftlicher Berater der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA), Mitglied im Kuratorium der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW), Visiting Professor an der Bordeaux Business School und deutscher Berichterstatter des Carbon Disclosure Project (CDP).

Markus Beckmann, Dipl.-Kulturwirt, Jahrgang 1977, im Juli 2009 am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg mit einer Arbeit zum Konzept der Ordnungsverantwortung promoviert. Seine Forschung beschäftigt sich mit den Themen Corporate Citizenship und CSR, New Governance, Nachhaltigkeit und Social Entrepreneurship. Ergebnisse dieser Arbeiten haben verschiedene Zeitschriften zur Publikation angenommen, so etwa Journal of Corporate Citizenship (JCC), Zeitschrift für Politik (ZfP), Business Ethics Quarterly (BEQ), Die Betriebswirtschaft (DBW), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Ökologisches Wirtschaften sowie ORDO - Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Prof. Dr. Heather Cameron, Jahrgang 1969, ist seit 2008 Juniorprofessorin an der Freien Universität Berlin im Arbeitsbereich Integrationspädagogik, Bewegung und Sport. 2002 hat sie an der York University in Toronto zu Freud und Foucault promoviert und war seitdem in Kanada und Deutschland als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Gastprofessorin tätig. Ihre Forschungsinteressen sind Genealogie und Funktion von Social Entrepreneurship sowie Sport und sozialer Wandel. Sie ist Projektleiterin von „Boxgirls International“, einem Verein, der in Berlin-Kreuzberg und in Nairobi in Kenia Boxen für Mädchen und Frauen als Mittel sozialen Wandels einsetzt. Für ihre Arbeit als Trainerin und Projektleiterin ist sie international mit vielen Preisen geehrt worden.

Thomas Martin Fojcik, Jahrgang 1982, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Finanz- und Rechnungswesen sowie Marketing und belegte Volkswirtschaftslehre, Jura und Soziologie als Nebenfächer an der Universität Hamburg, Department für Wirtschaft und Politik. Sein Studium beendete er 2007 als Dipl.-Betriebswirt. Seit 2007 ist er Student an der privaten Zeppelin University Friedrichshafen im konsekutiven Masterstudiengang Corporate Management & Economics (CME). Sein Forschungsinteresse gilt den Bereichen Social Entrepreneurship, Venture Philanthropy, Non-Financials-Valuation und Neuroeconomics.

Jana Gebauer studierte Betriebswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Umweltmanagement an der Freien Universität Berlin. Seit 2005 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Corporate Social Responsibility, Social Entrepreneurship, Stakeholder-Beteiligung und Nachhaltigkeitsberichterstattung - zum Beispiel das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Sie ist als Dozentin für Nachhaltigkeitsmanagement und CSR tätig. Jana Gebauer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS.

Carolin Gebel, Dipl.-Pol., seit 2002 selbstständig als Organisationsberaterin und Coach (www.gebel-beratung.de; www.compassorange.de) tätig. 5 Jahre Personalentwicklung für die Bundestagsfraktion

Bündnis 90/Die Grünen. Zwei Jahre interne Beratung für Organisationsentwicklung in der Heinrich-Böll-Stiftung. Studium der Publizistik, Lateinamerikanistik und Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin. Daneben eine dreijährige Ausbildung in systemisch und gestaltpsychologisch orientierter Organisationsberatung (IGG Berlin). Lehrauftrag an der Universität Essen/Duisburg am Fachbereich Bildungswissenschaften/Schlüsselkompetenzen im Rahmen des zweijährigen Lehrforschungsprojekts „Unternehmung Learning Journey“. Seit 2006 Lehrauftrag an der Universität Hannover/Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft für Fach- und Führungskräfte. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen (Learning Journeys für verschiedene Zielgruppen, Potenzial- und Teamentwicklung); Veränderungsmanagement (Leitbildentwicklungs- und Kulturveränderungsprozesse, Visions- und Strategieentwicklung); Beratung und Coaching (Gründung und Begleitung sozialer Unternehmungen, Organisations- und Potenzialanalysen, Persönlichkeitsentwicklung); Community Building (Regionalentwicklung, Multistakeholder-Dialoge, Strategische Interventionen, Aufbau und Gestaltung von Learning Communities).

Dr. Johannes D. Hengstenberg, Geschäftsführer co2online gGmbH Gemeinnützige Beratungsgesellschaft. Vor co2online hat der Politologe nach der Wende eine Umweltorganisation in Ostdeutschland gegründet, er war Mitgründer des Global Challenges Network und Forschungsstipendiat am Starnberger Max-Planck-Institut bei Jürgen Habermas und Carl-Friedrich von Weizsäcker.

Marianne Henkel studierte Umweltwissenschaften in Koblenz und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS. Zuvor hat sie mehrere Jahre als Projektmanagerin an der Schnittstelle von Umwelt und Entwicklungszusammenarbeit im internationalen Kontext gearbeitet. Ihre Schwerpunkte liegen im nachhaltigen Ressourcenmanagement, Social Entrepreneurship und Corporate Social Responsibility.

Martin Herrndorf ist seit Februar 2008 oikos-PhD-Fellow an der Universität St. Gallen. Sein Forschungsschwerpunkt im Institut für Betriebswirtschaftslehre (IfB-HSG) liegt auf nachhaltigen Geschäftsmodellen für Armutsreduzierung in Entwicklungsländern. Dabei verbindet er Ansätze der strategischen Managementforschung mit entwicklungsökonomischen Befunden. Bei oikos International (www.oikos-international.org) ist er verantwortlich für Projektmanagement und entwicklung sowie für Marketing und Branding der Organisation. Martin Herrndorf hat einen Abschluss als Diplom-Volkswirt der Universität zu Köln (2006) mit einer sozialwissenschaftlichen Ausrichtung und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption (CSCP, www.scp-centre.org) zu Umwelt- und Entwicklungsthemen gearbeitet. Zu seinen Kunden in diesem Zusammenhang gehörten die Vereinten Nationen zum Umweltprogramm (UNEP), die Europäische Kommission, das Europäische Parlament sowie verschiedene Ministerien und Nichtregierungs-Organisationen. Er ist weiterhin als Berater für das CSCP sowie für das emergia institute, Berlin, tätig, wo er zu unternehmerischen Ansätzen zur Armutsbekämpfung arbeitet.

Stefan Hielscher, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1977, ist Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Fragen der Entwicklungspolitik und der globalen Ethik, mit New Governance, Corporate Citizenship, CSR und Social Entrepreneurship. Seine Forschungsergebnisse wurden in folgenden Zeitschriften zur

Veröffentlichung angenommen: Journal of Global Ethics (JGE), Business Ethics Quarterly (BEQ), Die Betriebswirtschaft (DBW), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Ökologisches Wirtschaften (ÖW), Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) sowie ORDO - Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Dr. Petra Jähnke, Jahrgang 1954, Berlin. Studium der Stadt- und Regionalplanung in Weimar (Diplom). Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin (Humangeographie). Arbeitsschwerpunkte: Sozialwissenschaftliche Raumforschung mit den Schwerpunkten Wissensmilieus, Netzwerke und Raum, Stadt- und Regionalentwicklung, Regional Governance. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS) in Erkner.

Klara Kletzka geb. 1957 in Polen, Studium der Romanistik, Politik und Pädagogik an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main, Gründungsmitglied des Künstlerhauses Mousonturm in Frankfurt 1988, freie Kulturmanagerin mit Schwerpunkt soziokulturelle Veranstaltungen, langjährige Entwicklerin und Promoterin von „Dialog im Dunkeln“ und „Schattensprache“ in In- und Ausland, seit 2005 Geschäftsführerin des DialogMuseum Frankfurt, soziale Unternehmerin.
www.dialogmuseum.de, www.dialogue-in-the-dark.com

Giordano Koch, Jahrgang 1983, absolvierte zunächst den interdisziplinären Bachelorstudiengang European Studies an der Universität Passau. Sein weiterführendes Studium beendete er im August 2009 als Master of Arts (M.A.) in Corporate Management & Economics an der Zeppelin University Friedrichshafen. Seit September 2009 ist er Doktorand am Lehrstuhl für Innovation, Technologie & Entrepreneurship an der Zeppelin University. Sein Forschungsinteresse gilt den Bereichen Pyramiding Search, M&A, Strategisches & Internationales Management sowie Social Entrepreneurship.

Wiebke Koch, Initiatorin und Vorstandsvorsitzende der self eG, eines in Deutschland einzigartigen Netzwerkes von und für ‚multi-dimensionale' UnternehmerInnen, die gesellschaftlichen Wandel aktiv gestalten, Profitabilität als Mittel zum Zweck einsetzen, mit Konventionen brechen und das soziale Gefüge unserer Welt neu gestalten. Die Dozentin für Strategische Unternehmensführung der International Business School und University of Sunderland studierte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Osnabrück und absolvierte zahlreiche Zusatzausbildungen in Neuro-Semantik, Coaching, Training, nachhaltigem Projektmanagement und Meditationstechniken. Sie verfügt über langjährige internationale Beratungserfahrung in verschiedenen Geschäftsbereichen in Wirtschaft und Non-Profit-Organisationen.

Christian Lautermann, Dipl.-Oec., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik (Prof. Dr. Reinhard Pfriem) an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und Mitglied des dortigen wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums für Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung CENTOS. Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit ökologischem Schwerpunkt an den Universitäten in Saarbrücken, Siena und Oldenburg. 2003 Mitgründung des Studentischen Netzwerks für Wirtschafts- und Unternehmensethik (www.sneep.info). Seit 2004 Mitarbeit in verschiedenen Forschungsprojekten im Themenfeld Unternehmensethik/Corporate Social Responsibility sowie Lehrtätigkeit im Bereich Strategisches Management und CSR an der Universität

Oldenburg.

Justus Lodemann, derzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS, Dipl.-Umweltwissenschaftler (Schwerpunkt Meer), nach dem Studium postgraduales Fernstudium der Nachhaltigen Entwicklungszusammenarbeit und Praktika bei entwicklungspolitischen Institutionen, Weiterbildung im Umwelt- und Ressourcenmanagement. Durch Mitarbeit bei einem Umweltberatungsbüro Projekterfahrungen im Bereich Betrieblicher Umweltschutz. Interessensschwerpunkt ist Ökosystemforschung mit dem Fokus auf Wassermanagement.

Lena Lütjens arbeitet als Consultant für die Ashoka Deutschland gGmbH. Sie studierte in Leipzig und Valencia/Spanien Soziologie, Politikwissenschaften und Hispanistik, war unter anderem für die UN-Millenniumkampagne und die GTZ tätig und vertrat Deutschland als Jugenddelegierte bei den UN Global Youth Leadership Summits in Wien und New York. Im Rahmen ihres Schwerpunktes Wirkungsmessung sozialer Organisationen betreut Lena Lütjens bei Ashoka das Kooperationsprojekt mit der Universität München und der Universität Hamburg sowie der Schwab Foundation zur Entwicklung eines Reporting Standards für Social Entrepreneurs.

Prof. Dr. Johanna Mair, Professorin für Strategisches Management an der IESE Business School der Universität Navarra, Barcelona. Sie lehrt dort Unternehmensstrategie und Entrepreneurship for Social Impact im MBA- und PhD-Programm und in Weiterbildungen für Führungskräfte. Der Forschungsfokus liegt derzeit auf der Schnittstelle traditioneller Unternehmensstrategie und Entrepreneurship. Ihr besonderes Interesse gilt der Frage, wie Institutionen soziale und ökonomische Entwicklung behindern und ermöglichen und welche Rolle unternehmerische AkteurInnen in diesem Prozess einnehmen. Ihre Arbeiten werden in führenden akademischen Zeitschriften veröffentlicht. 2007 wurde sie als Faculty Pioneer des Aspen Institute ausgezeichnet und erhielt den Ashoka-Preis für Social Entrepreneurship Bildung. Sie ist Mitglied des Redaktionsausschusses von Strategic Entrepreneurial Journal and Entrepreneurship: Theory and Practice. Darüber hinaus ist sie in den Beratungsgremien mehrerer Unternehmen, Stiftungen und sozialer Investititonsfonds und berät große multinationale Konzerne und internationale Organisationen wie die Weltbank.

Andrea Mayr, Mag., Jahrgang 1976, studierte Sozialpädagogik an der Universität Graz; sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz im Arbeitsbereich Sozialpädagogik. Sie schreibt an ihrer Dissertation zum Thema „Individuelle und regionale Wirkungen von ECO-WISEs“. Seit 2005 arbeitet sie als Projektmitarbeiterin an der Universität Graz zu den Themen Schule und Soziale Arbeit, Partizipation benachteiligter Gruppen und aktuell zur Sozialen Ökonomie.

Franziska Mohaupt, Diplom-Ingenieurin für Technischen Umweltschutz, Jahrgang 1976, Studium an der Technischen Universität Berlin, 2003 freie Mitarbeiterin am Öko-Institut Berlin, 2004 Entwicklungspolitisches Aufbaustudium am Seminar für Ländliche Entwicklung der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005 bis Juni 2006 Projektmanagement und Projektadministration bei InWEnt, Abteilung Umwelt, Energie und Wasser. Bis März 2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Adelphi Research. Seit April 2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IÖW. Themen: Nachhaltige Unternehmensführung, Evaluati-

on und Bewertung. Schwerpunkte: Umweltmanagement, Innovationsforschung, Organisationales Lernen. Franziska Mohaupt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS.

Dr. Claudia Neusüß, Studium der Politikwissenschaften, Psychologie und Wirtschaftsgeografie in Bonn, Diplom-Politologie an der Freien Universität Berlin. Promotion 1994. 1990 bis 1996 Lehre an der Freien Universität Berlin mit den Themenschwerpunkten Sozial-, Arbeitsmarkt- und Familienpolitik, Alternative Ökonomie sowie empirische Forschungsprojekte zum Thema Frauen und Sozialstaat. 1987 Mitgründerin der Frauengenossenschaft „WeiberWirtschaft“, von 1990 bis 1996 Mitglied des Vorstands, von 1996 bis 2006 Aufsichtsrätin. 1996 bis 2002 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Heinrich-Böll-Stiftung, unter anderem zuständig für internationale Politik, die stipendiatische Nachwuchsförderung, die Gemeinschaftsaufgaben Geschlechterdemokratie und Migration/Interkulturelles Management sowie den Aufbau des Feministischen Instituts. Seit 1998 ist Claudia Neusüß als Mentorin im Rahmen verschiedener Mentoring-Programme tätig. Seit 2002 Studien- und Vortragsaufenthalte in verschiedenen mittel- und osteuropäischen Ländern, Schwerpunkt Polen. Seit 2003 Vorstandsvorsitzende der Mobilen Akademie für Geschlechterdemokratie und Friedensförderung (OWEN e. V.). Claudia Neusüß ist heute selbstständig im Bereich Politikberatung und Projektentwicklung tätig. Sie berät Organisationen in strategischen und programmatischen Veränderungsprozessen, bietet als Dozentin und Trainerin passgenaue Qualifizierung für Fach- und Führungskräfte an, unterstützt als Coach in persönlichen Veränderungsprozessen und arbeitet an der Entwicklung innovativer Bildungskonzeptionen im Zusammenhang mit Public-Private-Partnerships. 2007 und 2008 war sie als Gastprofessorin an der Girne American University in Nord-Zypern (im Themenfeld Gender Policy, Social Entrepreneurship) tätig. Seit März 2009 ist sie Gastprofessorin für Gender in den Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Berlin (TU), Fakultät Wirtschaft und Management. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen, unter anderem zur EU-Erweiterung, zu alternativer Ökonomie, Gender Mainstreaming und Geschlechterdemokratie.

Jasper Nicolaisen, Jahrgang 1979, promoviert an der Freien Universität Berlin zur Subjektivierungsfunktion von Bildungsinstitutionen am Beispiel von GründerInnenbildung.

Felix Oldenburg ist seit 2009 neuer Hauptgeschäftsführer von Ashoka Deutschland gGmbH. Er bringt Erfahrungen als Gründer, Projektpionier und Berater an den Schnittstellen von Politik, Unternehmen und Sozialem Sektor mit. In der Geschäftsleitung der IFOK GmbH war er als Bereichsleiter New Governance in Berlin für die Suche nach innovativen gesellschaftlichen Problemlösungsstrategien verantwortlich und publizierte zu den Themen Beteiligung, Governance und CSR. Er initiierte in dieser Funktion zahlreiche Projekte, die Bürgerinnen und Bürger an Politik beteiligen, darunter die Europäischen Bürgerkonferenzen, die heute in 27 EU-Ländern stattfinden. Zuvor arbeitete er als Berater bei McKinsey & Company in London und als Mitgründer eines IT-Start-ups und eines Social Networks im Internet. Felix Oldenburg hat Philosophie an den Universitäten Bonn, Tübingen und Oxford studiert und in Washington D.C. (Georgetown) einen Executive Master in Policy Management erworben.

Prof. Dr. Konrad Ott, Jahrgang 1959, Studium der Philosophie vorwiegend in Frankfurt am Main. Promotion 1989, von 1991 bis 1993 Postdoc-Stipendiat am Zentrum für Ethik in den Wissenschaften

an der Universität Tübingen. Seit 1997 Professor für Umweltethik an der Universität Greifswald. 2000 bis 2008 Mitglied des Rats von Sachverständigen für Umweltfragen. Publikationen: Ipso Facto. Zur ethischen Begründung normativer Implikate wissenschaftlicher Praxis. Frankfurt 1997 mit Hoffmann, J. / Balz, B.: Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen. Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden. Frankfurt 1997 mit Döring, R.: Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit. 2. Auflage. Marburg 2008.

Dr. Lena Partzsch, Jahrgang 1978, studierte Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin und am Institut d'Etudes Politiques Strasbourg, Frankreich. 2003 Diplom in Politikwissenschaft. 2002 bis 2004 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Europäischen Parlament und im Deutschen Bundestag. 2004 bis 2007 Mitglied im Promotionskolleg „Ökologie und Fairness im Welthandelsregime" der Heinrich-Böll-Stiftung und des Wuppertal Instituts. 2007 Promotion an der Freien Universität Berlin. 2007 bis 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung in Leipzig. Lena Partzsch ist stellvertretende Projektleiterin der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS.

Barbara Roder ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance an der Technischen Universität München bei Professor Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner. Sie studierte an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Internationale Betriebswirtschaftslehre in Paris, Oxford und Berlin und war unter anderem für das Auswärtige Amt und Credit Suisse tätig. In der Forschung beschäftigt sie sich vor allem mit dem Erfolgsnachweis im Social Entrepreneurship. Hierzu arbeitet sie in einem universitätsübergreifenden Projekt über den Stand von Erfolgsmessung und Reporting in der Praxis von Social Entrepreneurs in Kooperation mit Ashoka Deutschland gGmbH und der Schwab Foundation.

Evelin Rosenfeld war Analystin, Unternehmerin, dann Konzernstrategin. Im Jahr 2000 stieg sie aus einer Bilderbuchkarriere aus - aus Gewissensgründen - und begab sich auf die Suche nach Formen der Arbeit und Zusammenarbeit, die konstruktiv und verbindend sind. Als Coach und Autorin brachte sie das Thema „Authentizität" vor gut neun Jahren in den Fokus der Entwicklung von Führungskräften. Mit der Entwicklung von Steuerungssystemen, die auf dem persönlichen Wertegefüge der Spitzenführungskräfte aufbauen, revolutionierte sie den Sektor des Change Managements. Zahlreiche Fallbeispiele und ein systematischer Managementansatz sind das Ergebnis eines langen Weges als „Störenfried", „Utopistin" und „Puristin". Im März erschien ihr zweites Buch „Die Strategie der Aufrichtigkeit: Vertrauens- und Profilaufbau durch Wertebasierte Managementsysteme (WBM)". Heute ist Evelin Rosenfeld Managing-Partnerin der Manres AG in Zürich.

Prof. Dr. Wolfgang Stark, Dipl.-Psychologe, nach dem Studium der Psychologie, Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Würzburg wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für Psychiatrie und an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, Gründung und Leitung des Selbsthilfezentrums München. Lehrt seit 1998 Organisationsentwicklung, Organisationspsychologie und Gemeindepsychologie an der Universität Duisburg-Essen, an der Zollverein School for Management and Design in Essen und am Instituto Superior Psicologia Aplicada in Lisboa, Portugal. 2001 bis 2004 Dekan des Fachbereichs Erziehungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen. Gründer und Leiter des Labors für Organisationsentwicklung (www.orglab.de) und des Zentrums für gesellschaftliches Lernen und soziale Verantwortung (www.uniaktiv.org) an der Universität Duisburg-Essen.

Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem Management und Organisationskultur, Führung und Nachhaltigkeit in Organisationen; Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship; Lernen in Organisationen, Social Entrepreneurship; Empowerment und Bürgerschaftliches Engagement und Partizipationsforschung. Seine Arbeiten wurden mehrfach ausgezeichnet, beispielsweise mit einem Jimmy and Rosalynn Carter Campus Community Partnership Award 2007 und als „Ausgewählter Ort im Land der Ideen 2008".

Sina Schahram-Nia, geboren in Düsseldorf, verbrachte dort eine glückliche Kindheit. Als Teenager lebte er in der San-Francisco-Bay-Area und war Absolvent der renommierten University of California, Berkeley, wo er seinen Hochschulabschluss mit Auszeichnung machte. Im Anschluss zog es ihn nach London, um weitere akademische Ziele zu verfolgen. Er absolvierte ein Master-Studium an der London School of Economics & Political Science. Nach seinem Studium wurde er von der Investment-Bank Salomon Brothers angeworben und für den Bereich „Fixed-Income Sales & Trading" ausgebildet. In diesem Zusammenhang verbrachte er einige Zeit in New York, London und Frankfurt am Main. Darauf folgten Positionen zum Kapitalmarkt-Management bei den Firmen Goldman Sachs in Frankfurt und der Bank of America in London. Nach seiner Karriere im Investment-Banking gründete er die Avisina Ventures GmbH, ein Unternehmen, das verschiedene internetbasierte Geschäftsmodelle erprobte. Sina Schahram-Nia ist Gründer und ehrenamtlicher Vorstandsvorsitzender von BISS e. V. (www.biss-ev.de), einem gemeinnützigen Verein mit der Zielsetzung, notleidenden Kindern zu helfen. Zudem ist er ehrenamtliches Mitglied des Professional Mentoring Committee der London School of Economics, das für die Mentoring-Aktivitäten der Universität zuständig ist. Für die Universität Berkeley engagiert er sich im Rahmen von Alumni-Projekten in Deutschland und ist Präsident des Alumni-Clubs der Universität Berkeley in Deutschland. Carbonnix ist sein neustes Projekt. Für die Zielsetzung, eine ökonomische Antwort auf den Klimawandel zu geben, kommen ihm hier seine vielfältigen Erfahrungen in der Finanzwelt und Internetbranche zugute. Als Gründer von Carbonnix ist er auch ein sogenannter Social Entrepreneur, indem er versucht, ein ökologisches Problem mit marktwirtschaftlichen Mitteln zu lösen. Sina Schahram-Nia ist glücklich verheiratet und lebt in Frankfurt am Main.
www.biss-ev.de, www.carbonnix.de

Markus Strauch, Diplom-Psychologe, wurde im Südschwarzwald geboren. Nach seiner Zeit im Rettungsdienst des Roten Kreuzes studierte er Psychologie und Caritaswissenschaft an der Universität Freiburg mit den Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie, Erwachsenenbildung, Neurobiologie und Qualitative Methodik. Nach dem Abschluss des Studiums führte ihn ein einjähriger Auslandsaufenthalt nach Südostasien, Ozeanien, Mittel- und Südamerika. Seit 2004 liegt sein Tätigkeitsschwerpunkt in der Erforschung und Entwicklung von Social Entrepreneurship - im Rahmen seiner Dissertation und eines eigenen Unternehmens. Seit 2007 ist er selbstständiger Berater von SozialunternehmerInnen und wirkt als Lehrbeauftragter mit einem eigenen Format an den Hochschulen in Freiburg, St. Gallen und Heidelberg in der Lehre und Didaktik zu diesem Thema. Seine Manufaktur für Sozialunternehmertum bietet einen Rahmen, innerhalb dessen sich sozialunternehmerisches Denken und Handeln entwickeln können. Studierende wie Führungskräfte im Dritten Sektor entwickeln darin als SozialunternehmerInnen ihr (Führungs-)Handeln als einen eigenen professionellen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. Aktuell gestaltet Markus Strauch am Centrum für Soziale Inves-

titionen und Innovationen der Universität Heidelberg die Persönlichkeitsentwicklung. Im Rahmen des Masterprogramms für „Non-Profit-Management und Governance“ baut er das Coaching- und Mentoringprogramm auf und begleitet die studierenden Führungskräfte auf persönlicher Ebene durch das Studium. Er hat langjährige Erfahrung als Trainer, Coach, Erlebnispädagoge und Gestalttherapeut in der persönlichen Begleitung menschlicher Lern- und Entwicklungsprozesse - im universitären Kontext sowie in der Persönlichkeits-, Personal- und Organisationsentwicklung. Er lebt mit seiner Familie im Breisgau und ist begeisterter Anhänger des Bundesligisten SC Freiburg.

Dr. Corinna Vosse arbeitet freiberuflich als Dozentin, Beraterin und Kulturmanagerin. Nach einem Studium der Kunstwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre war sie zunächst fünf Jahre in den USA tätig, wo sie leitend am Aufbau zweier Kultureinrichtungen gearbeitet hat. Zurück in Berlin erwachte ihr wissenschaftliches Interesse an politischen Rahmenbedingungen von Kulturarbeit. Um sich den entstandenen Fragen widmen zu können, hat sie 2008 am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität Berlin promoviert. Seither hat sie im Schwerpunkt Akteurstrukturen und Handlungsstrategien in städtischen Politikprozessen und Prozesse politischen Wandels in der Kulturpolitik erforscht. Sie war beratend für verschiedene bezirkliche Verwaltungen tätig, hat an der Erstellung des zweiten Berliner Kulturwirtschaftsberichts gearbeitet und ist an verschiedenen gesellschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen in der Lehre tätig.

Eva Wascher, Dipl.-Kauffrau (FH) mit Schwerpunkt Finanzierung und Investition, hat nach dem Studium bei einem Social Entrepreneur zum Thema Social Return on Investment (SROI) und Mikrofinanzierungen gearbeitet und war für verschiedene Finanzberatungen tätig, die sich auf Nachhaltiges Investment spezialisiert haben. Eva Wascher ist Projektmanagerin der sozial-ökologischen Forschungsgruppe GETIDOS.

Jutta Weimar ist Mitgründerin und Aufsichtsratsmitglied der self eg (www.self-germany.de). Nach ihrem Studium der Diplom-Geographie (Schwerpunkt Entwicklungszusammenarbeit) war sie 8 Jahre als Organisationsberaterin und Trainerin in der IT-Branche tätig. Seit 1999 arbeitet sie freiberuflich als Moderatorin, Trainerin und Coach und ist spezialisiert auf die Begleitung von Großgruppeninterventionen, besonders Open-Space-Begleitung. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist sie Gründungsmitglied der berlin open space cooperative eg (www.boscop.org).

Dr. Rafael Ziegler leitet die sozial-ökologische Forschungsgruppe GETIDOS, angesiedelt an der Universität Greifswald und dem IÖW Berlin (www.getidos.net). Nach seinem Studium der Philosophie und der Ökonomie an der London School of Economics und der McGill University war er als Lehrbeauftragter und Lecturer in den Bereichen Politische Philosophie und Wissenschaftsphilosophie tätig (European College of Liberal Arts, Freie Universität Berlin), mit dem Schwerpunkt Nachhaltige Entwicklung und Social Entrepreneurship. Aus dieser Lehrtätigkeit entstand Rafael Ziegler (Hrsg.): An Introduction to Social Entrepreneurship - Voices, Preconditions, Contexts. Edward Elgar 2009. 1999 war Rafael Ziegler Mitgründer und erster Präsident von oikos London (LSE und Imperial College).

GETIDOS GETTING THINGS DONE SUSTAINABLY

Die Forschungsgruppe GETIDOS an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

ERNST MORITZ ARNDT UNIVERSITÄT GREIFSWALD Wissen lockt. Seit 1456

und am Berliner Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

i ö w
INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

wird im Rahmen des Programms Sozial-ökologische Forschung (SÖF)

SÖF Sozial-ökologische Forschung

des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Wir danken Geozon Science Media für die Unterstützung bei dieser Publikation.

GEOZON

ISBN 978-3-941971-02-8
www.geozon.net